Cuvânt înainte

Mulți dintre cei care lansează o afacere cunosc faptul că buna pregătire a ceea ce intenționezi să întreprinzi reprezintă, întotdeauna, jumătate din calea către succes. GHIDUL TÂNĂRULUI ÎNTREPRINZĂTOR, realizat de Ministerul pentru Întreprinderile Mici şi Mijlocii şi Cooperație în cadrul Programului finanțat de Guvernul Federal al Austriei, vă va fi util pentru această pregătire.

A deveni întreprinzător este o excelentă ocazie pentru persoanele dornice să creeze, să inoveze, care sunt pregătite să desfăşoare o muncă de excepție şi care ar dori să-şi ia soarta în propriile mâini.

Cu toate acestea, drumul către o activitate independentă nu este o călătorie de plăcere. Ea va fi presărată cu probleme care trebuie rezolvate. Din nefericire, succesul în afaceri nu este garantat. Aproape jumătate din totalul falimentelor s-a produs pe parcursul primilor patru ani de la lansare. Omul de afaceri ar trebui să fie conştient de oportunitățile care i se oferă, dar şi de riscuri.

Ghidul concentrează în paginile sale principalele probleme cărora viitorul întreprinzător trebuie să le găsească rezolvare. Desigur că acest Ghid poate fi util şi celor care şi-au creat deja o firmă dar vor să-şi dezvolte în continuare propriile afaceri. Astfel, Ghidul abordează, punând un accent deosebit pe aspectele practice, următoarele probleme:

- Personalitatea întreprinzătorului
- Formalitățile necesare înființării unei firme
- Planul de afaceri
- Tehnici de marketing
- Elemente de legislație fiscală
- Surse de finanțare ale unei afaceri
- Indicatori financiari
- Costuri şi bugetare
- Bilanțul, contul de profit şi pierderi, calculul de lichidități
- Lista organizațiilor suport pentru IMM-uri.

Suntem conştienți că această lucrare este perfectibilă. Se doreşte ca prezentul Ghid să reprezinte o modalitate practică imediată de sprijinire a sectorului întreprinderilor mici şi mijlocii, important pentru prezentul şi viitorul economiei româneşti.

Ne-am bucura să ştim că succesul afacerilor dumneavoastră viitoare s-a datorat şi informațiilor puse la dispoziție de prezentul Ghid.

Suntem în orice moment alături de dumneavoastră şi vă urăm succes şi multe realizări!

Ghidul tânărului întreprinzător

1. Cuprins

1 A fi sau a nu fi ... întreprinzător?

- vrei să înfiinţezi propria ta firmă
- test pentru întemeietorii de întreprinderi
- 12 întrebări pentru întemeietorul unei firme
- greşeli tipice la înfiinţarea unei firme
- recomandări pe drumul înfiinţării firmei tale
- 20 de întrebări pentru amplasarea afacerii tale
- factori de succes la înfiinţarea unei firme

A fi sau a nu fi ... întreprinzător

Vrei să înfiinţezi propria ta firmă!

Ideea ta de afaceri este nemaipomenită!

Produsul la care te gândeşti - o capodoperă tehnică!

Serviciul oferit de tine este original, oferta ta în ansamblu extraordinară!

Iar tu vrei să fii propriul tău şef. Vrei să-ţi transpui ideea în practică cu profesionalism. Şi ştii că doar o idee bună nu este suficientă pentru a avea succes pe piaţă.

Ai descoperit cereri ale pieţei care nu sunt acoperite de o ofertă mulţumitoare. Prin activitatea ta profesională de până acuma şi experienţa ta ai identificat anumite nişe de piaţă pe care le poţi acoperi prin oferta ta.

Trebuie însă să ştii că statutul de întreprinzător independent înseamnă mai mult decât ca activitatea pe care până acum o realizai în calitate de salariat ne-independent să o desfăşori în continuare pe propria ta responsabilitate şi socoteală.

Eşti în faţa unei decizii

O decizie . . .

şi

. . . mai multe întrebări

Eşti pe punctul de a face un pas decisiv:

☞ **VREI** să-ţi iei soarta în propriile tale mâini!

☞ **VREI** să devii întreprinzătorul care îşi asigură existenţa proprie!

☞ **VREI** să depăşeşti toate dificultăţile din calea ta!

Sunt afirmaţii asupra cărora trebuie să reflectezi.

Noi suntem alături de tine şi vrem să te ajutăm ca propria ta analiză să fie cât mai la obiect. De aceea am pregătit pentru tine o serie de întrebări pe care le prezentăm în cadrul unui „**Test pentru întemeietorii de întreprinderi**”.

TEST
Pentru întemeietorii de întreprinderi

Prezentul test îşi propune să reprezinte un instrument practic destinat potenţialilor întreprinzători care intenţionează să întemeieze propria lor firmă. Prin acest test fiecare îşi poate construi propriul **profil al punctelor tari şi slabe.** Ştim cu toţii cât de important este ca atunci când pornim la un drum nou să ne cunoaştem puterile şi slăbiciunile noastre.

Iar drumul întemeierii unei noi întreprinderi oferă, alături de multe şanse şi multe riscuri.

Pe toate trebuie să le cunoaştem şi să le luăm în seamă.

Prezenta broşură îşi propune structurarea principalelor probleme pe care, în calitate de potenţiali întreprinzători trebuie să le luaţi în considerare, în cadrul a trei grupe:

- Personalitatea întreprinzătorului
- Piaţa
- Mijloacele financiare

Personalitatea întreprinzătorului

Se referă la modul în care trăsăturile de personalitate ca şi cunoştinţele de specialitate ale celui care intenţionează să întemeieze o întreprindere sunt adecvate profesiei de **întreprinzător.**

Piaţa

Pentru ideea înfiinţării unei firme, piaţa reprezintă **momentul adevărului;** produse sau servicii pentru care nu există posibilitate de desfacere, potenţialul pieţei este redus sau şansele de dezvoltare ale pieţei scăzute, vor conduce în scurt timp la eşec.

Mijloacele financiare

Mijloacele financiare strict necesare întemeierii unei întreprinderi se referă atât la dotarea cu echipamente şi utilaje cât şi la mijloacele circulante (reprezentate de stocurile de materii prime, materiale şi semifabricate şi produse finite) ca şi la fondul de rezervă („tampon”) de care orice întreprinzător trebuie să dispună în perioada de lansare a afacerii sale când încasările nu vor acoperi cheltuielile.

Acest test este alcătuit dintr-un set de întrebări („check-list”) prin care pot fi verificate premisele care trebuie avute în vedere la întemeierea unei întreprinderi.

Întrebările trebuiesc parcurse de regulă în faza de pregătire a demarării afacerii în care această problemă a întemeierii unei întreprinderi trebuie bine gândită până la decizia finală.

Desigur întrebările sunt utile şi în cazul unei întreprinderi deja existente când anumite probleme cu implicaţii negative pot fi identificate şi corectate.

Acestor întrebări trebuie să le răspunzi în mod corect şi cinstit.

Răspunsurile îţi sunt destinate ţie în primul rând, căci pe baza lor poţi contura propriile tale **puncte tari şi slabe** ca şi **şansele şi riscurile** care te aşteaptă. Aceste întrebări îşi propun să-ţi atragă atenţia asupra unor aspecte pe care adeseori în entuziasmul întemeierii unei întreprinderi, le neglijezi.

Răspunsurile la aceste întrebări trebuie uneori să le formulezi împreună cu familia ta, sau pentru unele aspecte este necesar să apelezi la un specialist.

Mult succes pe drumul pe care vrei să porneşti!

Personalitatea întreprinzătorului

Nr	Întrebare	DA cu certitudine		parţial		NU cu certitudine
1.	Eşti conştient că în etapa de întemeiere a firmei tale, te poţi confrunta cu situaţii uneori extrem de dificile?	5	4	3	2	1
2.	Eşti în măsură să realizezi şi să întreţii contacte cu clienţii?	5	4	3	2	1
3.	Dispui, înainte de înfiinţarea firmei, de timp suficient pentru toate pregătirile necesare?	5	4	3	2	1
4.	Eşti capabil să convingi pe alţii utilizând argumentele tale?	5	4	3	2	1
5.	Eşti în măsură să te adaptezi la partenerul tău de discuţie şi la argumentele acestuia?	5	4	3	2	1
6.	Poţi discerne aspectele esenţiale de cele neesenţiale, altfel spus să identifici rapid ceea ce este necesar pentru o decizie?	5	4	3	2	1
7.	Eşti suficient de înzestrat din punct de vedere intelectual pentru a putea aborda simultan un număr mai mare de probleme?	5	4	3	2	1
8.	Eşti un om de acţiune?	5	4	3	2	1
9.	Îţi face plăcere să realizezi ceva nou?	5	4	3	2	1
10.	Eşti capabil să planifici o activitate, să-ţi fixezi nişte obiective şi să stabileşti etapele intermediare de atingere ale acestora?	5	4	3	2	1
11.	Dispui de aptitudinea de conducere şi de motivare a colaboratorilor tăi?	5	4	3	2	1
12.	Eşti capabil de a improviza, în cazul în care deodată a intervenit ceva imprevizibil?	5	4	3	2	1
13.	Eşti capabil şi în situaţii de stres să te concentrezi şi să acţionezi în mod raţional?	5	4	3	2	1
14.	Eşti dispus să-ţi asumi riscurile uneori inerente demarării oricărei afaceri?	5	4	3	2	1
15.	Eşti capabil să-ţi asumi <u>din proprie iniţiativă</u> responsabilităţi şi să acţionezi în consecinţă fără ca cineva să-ţi solicite acest lucru?	5	4	3	2	1
16.	Starea sănătăţii tale îţi permite ca pe perioada „punerii pe roate” a firmei să lucrezi 10–12 ore/zi, uneori mai mult, 6 poate 7 zile pe săptămână?	5	4	3	2	1
17.	Medicul tău apreciază drept corespunzătoare starea sănătăţii tale?	5	4	3	2	1
18.	Familia este dispusă să-ţi acorde sprijin şi înţelegere în această perioadă de întemeiere a firmei?	5	4	3	2	1
19.	Din punct de vedere financiar, pentru tine se justifică înfiinţarea unei firme?	5	4	3	2	1
20.	Eşti dispus tu şi familia ta să-ţi asumi riscul unor venituri incerte şi neregulate care pot influenţa negativ nivelul de trai al tău şi al familiei?	5	4	3	2	1
21.	Dispui de rezerve financiare suficiente pentru ca pe perioada de „secetă” să poţi asigura o existenţă mulţumitoare pentru tine şi familia ta	5	4	3	2	1
22.	Eşti dispus ca pe perioada întemeierii firmei să suporţi privaţiunile renunţării la concediu, ale multor drumuri obositoare?	5	4	3	2	1
23.	Îndeplineşti prevederile pe care legea le stabileşte pentru întemeierea unei întreprinderi? (de ex. studii de specialitate)	5	4	3	2	1
24.	Dispui de suficientă experienţă în branşă pentru a introduce pe piaţă, împotriva concurenţei produsele şi serviciile tale?	5	4	3	2	1
25.	Dispui de suficiente cunoştinţe în domeniul financiar şi al conducerii afacerilor?	5	4	3	2	1
26.	Ai posibilitatea să-ţi completezi anumite cunoştinţe care-ţi lipsesc prin participarea la diferite cursuri de perfecţionare?	5	4	3	2	1
27.	Dacă nu întruneşti toate aptitudinile sau nu dispui de cunoştinţele de specialitate necesare, accepţi posibilitatea de a înfiinţa firma cu un partener?	5	4	3	2	1
28.	În cazul în care intenţionezi să înfiinţezi firma împreună cu un partener, eşti sigur că vei coopera în mod armonios cu acesta?	5	4	3	2	1

Piața

Nr	Întrebare	DA cu certitu-dine		parțial		NU cu certitu-dine
29.	Produsele/serviciile oferite de tine, privite din punct de vedere al clientului sunt peste cele ale concurenței?	5	4	3	2	1
30.	Ştii ce trebuie să faci ca performanțele produselor/serviciilor tale să se situeze în mod vizibil deasupra celor ale concurenței?	5	4	3	2	1
31.	Ai identificat nişe ale pieței pe care concurența nu le acoperă?	5	4	3	2	1
32.	Ai definit cu claritate segmentul de piață pe care intenționezi în mod strategic să acționezi?	5	4	3	2	1
33.	Oferta ta este adresată unei piețe care are şanse şi de viitor?	5	4	3	2	1
34.	Accesul spre piață al produselor/serviciilor tale poate fi în prezent sau viitor îngrădit prin anumite modificări de natură tehnică sau legală?	5	4	3	2	1
35.	Ai analizat grupele de clienți care urmează să constituie principalii tăi beneficiar?	5	4	3	2	1
36.	Ai analizat pe baza unui studiu, cu exactitate care sunt problemele, dorințele şi aşteptările clienților tăi potențiali?	5	4	3	2	1
37.	Cunoşti modalitățile de influențare a comportamentului de cumpărare a clienților tăi (preț, calitate, reclamă, servicii acordate clienților, etc)?	5	4	3	2	1
38.	Eşti capabil să realizezi o estimare a cererii pentru produsele şi serviciile oferite de tine?	5	4	3	2	1
39.	Cunoşti care sunt obiceiurile de consum sau de utilizare ale clienților potențiali în raport cu produsele/serviciile tale?	5	4	3	2	1
40.	Dispui de suficiente cunoştințe despre piață pentru a putea delimita şi cuantifica diferite segmente de piață?	5	4	3	2	1
41.	Poți aprecia în ce măsură diferitele segmente de piață prezintă interes din punct de vedere al potențialului pieței şi al capacității de absorbție?	5	4	3	2	1
42.	Dintre concurenții tăi îi cunoşti pe acei care au cea mai asemănătoare ofertă pentru clienții tăi?	5	4	3	2	1
43.	Cunoşti punctele tari şi slabe ale concurenților tăi?	5	4	3	2	1
44.	Ştii în ce măsură sunt cunoscute de către clienții tăi, produsele şi serviciile concurenței?	5	4	3	2	1
45.	Poți aprecia în ce mod v-a reacționa concurența atunci când vei intra pe piață?	5	4	3	2	1

Resursele financiare

Nr	Întrebare	DA cu certitu-dine		parțial		NU cu certitu-dine
46.	Ai efectuat un calcul cât de cât exact al resurselor financiare care sunt necesare în stadiul de demarare a afacerii tale?	5	4	3	2	1
47.	Dispui de resurse proprii pentru acoperirea măcar parțială a necesarului (economii sau aport în natură: echipamente, construcții sau altele)?	5	4	3	2	1
48.	Există posibilitatea de a obține capital de la rude sau cunoştințe, în condiții avantajoase?	5	4	3	2	1
49.	Dispui de garanții ce urmează a fi oferite unei bănci pentru un eventual credit?	5	4	3	2	1
50.	Capitalul de start de care dispui este suficient pentru perioada în care cheltuielile vor depăşi încasările?	5	4	3	2	1
51.	Calculele tale referitoare la veniturile previzionate sunt fundamentate pe baza unor date certe de piață?	5	4	3	2	1
52.	Ai luat în calcul toate cheltuielile posibile?	5	4	3	2	1

Cum se interpretează testul

Calculaţi numărul total de puncte pentru fiecare din cele 3 categorii de întrebări.

Exemplu: la cele 28 de întrebări din categoria „personalitatea întreprinzătorului" numărul total de puncte corespunzător răspunsurilor este de 110

Determinaţi punctajul mediu pentru fiecare categorie de întrebări prin împărţirea numărului total de puncte la numărul de întrebări aferent categoriei respective.

Conform exemplului de mai sus împărţiţi numărul total de puncte de 110 la numărul de întrebări (28) şi obţineţi punctajul mediu pentru categoria respectivă de întrebări şi anume valoarea de 3,93. În mod similar determinaţi această valoare şi pentru celelalte categorii de întrebări.

Interpretarea semnificaţiilor punctajului mediu se face cu ajutorul tabelului de mai jos.

	3,80 – 5,00	**2,80 - 3,79**	**2,20 – 2,79**	**1,20 - 2,19**	sub **1,19**
Personalitatea ta	Ai calităţi de întreprinzător şi eşti pregătit să faci faţă unei vieţi nu foarte line care te poate aştepta	Te poţi descurca pe drumul acesta. Important este să şi vrei	Ai putea să faci faţă provocărilor pe care viaţa de întreprinzător le implică. Pentru a lua o decizie analizează cu atenţie şi celelalte 2 aspecte	Poate că îţi doreşti foarte mult să fii stăpân pe propria ta soartă economică. Nu este însă suficient. Trebuie să şi poţi. Este bine să fii prudent înainte de a lua o decizie	Viaţa de întreprinzător plină de riscuri nu pare să fie potrivită pentru tine. Poate e bine ca deocamdată să-ţi construieşti o altfel de strategie personală

	3,60 – 5,00	**2,00 - 3,59**	**Sub 1,99**
Piaţa firmei tale	Şansele de piaţă ale afacerii tale sunt bune. E momentul, dacă dispui de resursele financiare şi dacă bineînţeles te simţi în stare, să demarezi propria ta afacere	Piaţa nu e nici bună dar nu e nici rea. Ea există! De tine depinde cum îţi poţi valorifica şansele. Nu uita că piaţa poate fi şi stimulată.	Se pare că piaţa nu-ţi este favorabilă. Nu uita că acolo „unde piaţă nu e, nimic nu e" şi nici profit! Poate este bine să-ţi reorientezi afacerea către o altă piaţă

	3,80 – 5,00	**2,60 – 3,79**	**1,40 – 1,59**	**Sub 1,4**
Resursele tale financiare	Dacă sunt realiste calculele tale înseamnă că dispui de banii necesari lansării în afaceri. Fii atent să-i cheltuieşti de la început cu chibzuinţă chiar dacă nu-ţi lipsesc.	Nu dispui în totalitate de banii necesari. Dar bani se găsesc. Dacă ideile tale sunt bune, dacă piaţa „merge" atunci şi businessul tău va merge	Din punct de vedere financiar nu stai prea bine. Înainte de a te lansa în afaceri fără o asigurare financiară corespunzătoare trebuie să mai reflectezi. Sigur vei lua decizia cea mai potrivită.	Fără să dispui de capitalul necesar este extrem de greu să reuşeşti de la început. Poate după o mică aşteptare lucrurile se vor îmbunătăţi. Niciodată nu e prea târziu atunci când vrei să mai găseşti o altă soluţie.

12 întrebări
pentru întemeietorul unei firme

Există multe probleme care-l preocupă pe un întreprinzător. Se pot referi de cele mai multe ori la lipsa de lichidități, la reducerea vânzărilor, la incapacitatea de a returna datoriile către stat, creditori sau furnizori şi la multe alte aspecte care fac „farmecul” vieții cotidiene ale întreprinzătorului.

Pentru ca aceste probleme să nu existe sau în orice caz să nu devină de necontrolat este necesar ca viitorul întreprinzător să găsească din timp, în **faza de întemeiere** a propriei sale firme, răspunsuri la întrebările de mai jos:

- ❑ **CINE** este utilizatorul produselor/serviciilor mele?
- ❑ **CINE** este clientul pentru produsele/serviciile mele?
- ❑ **CARE** este amplasamentul adecvat pentru afacerea mea?
- ❑ **CE** preț este dispus să plătească piața?
- ❑ **CUM** ajung produsele mele la client?
- ❑ **CARE** sunt perspectivele pieței pe termen scurt şi lung?
- ❑ **CUM** pot să-mi extind gama de produse/servicii?
- ❑ **CINE** sunt concurenții mei şi care sunt punctele lor tari şi slabe?
- ❑ **DE CE** un client va cumpăra un produs de la mine?
- ❑ **CARE** este conceptul meu de marketing prin care îmi conduc firma ?
- ❑ **CARE** este necesarul meu de capital?
- ❑ **CARE** este forma juridică cea mai potrivită pentru firma mea?

Greşeli tipice

frecvente la începutul înființării unei firme

1. Aptitudini şi calificare profesională ale întreprinzătorului sunt insuficiente
2. Nu există o strategie clară de piață
3. Insuficientă cunoaştere a competitorilor
4. Cunoştințele cu privire la organizarea internă a firmei sunt insuficiente
5. Dependență excesivă de anumiți furnizori
6. Capacitate insuficientă de recrutare şi selecție a personalului
7. Necunoaşterea reglementărilor legale
8. Resurse financiare insuficiente
9. Evaluare greşită a cheltuielilor operaționale
10. Incapacitate de rambursare din profit a creditelor
11. Supraestimarea capacității de a realiza profit
12. Politică imprudentă în domeniul investițiilor
13. Planificare eronată a lichidităților
14. Calculație greşită a costurilor
15. Contabilitate necorespunzătoare şi incompletă
16. Necunoaşterea obligațiilor fiscale
17. Alegere neadecvată a partenerilor de afaceri
18. Alegere necorespunzătoare a amplasamentului

pentru cei care vor să-şi înfiinţeze propria firmă

Câteva recomandări

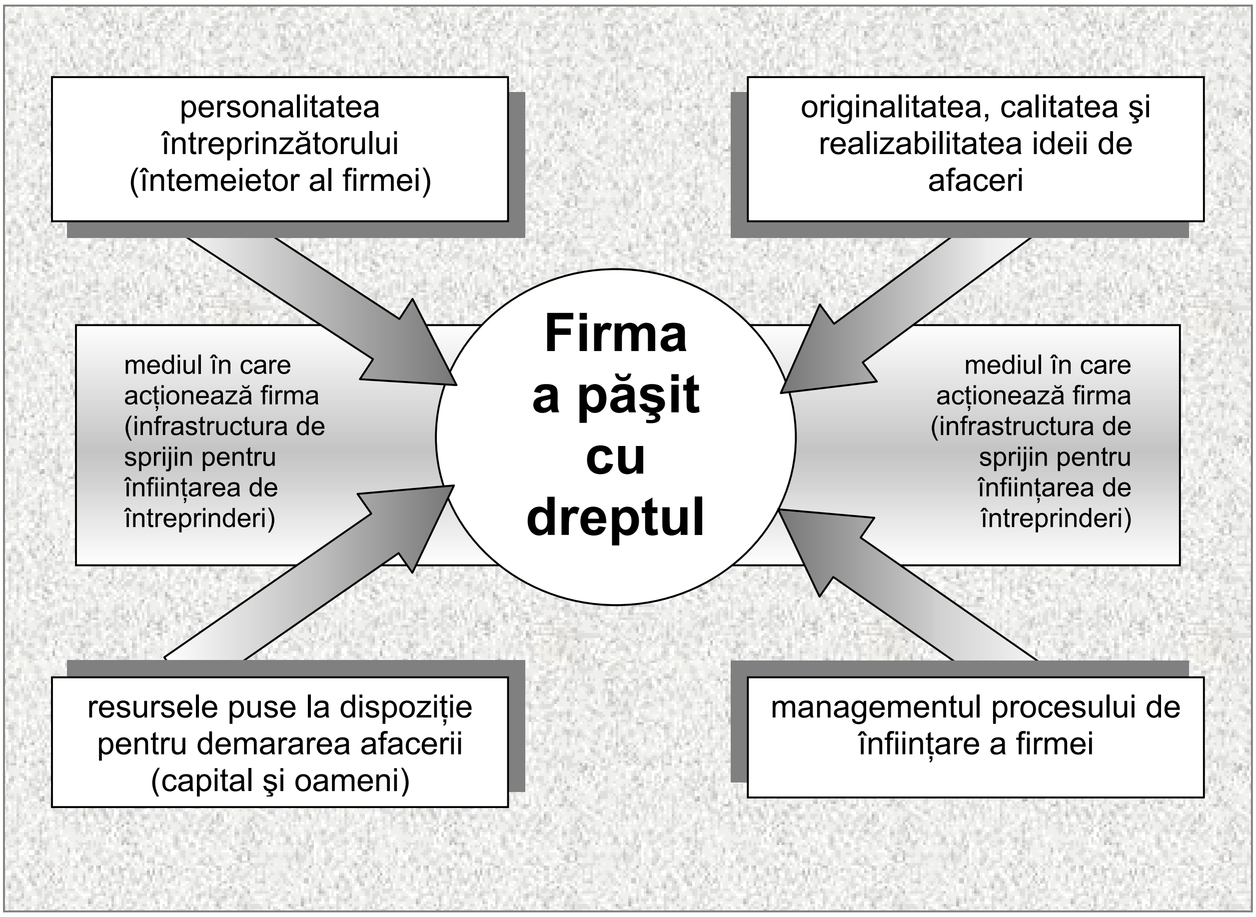
1. Verifică în mod autocritic aptitudinile tale personale ca şi calificarea ta profesională.
2. Analizează cu exactitate piaţa şi posibilităţile de desfacere.
3. Analizează ce este mai indicat: înfiinţarea unei firme noi sau preluarea uneia existentă.
4. Alegeţi cu grijă viitorii colaboratori.
5. Alegeţi cu grijă amplasamentul şi dotările.
6. Analizează reglementările legale cu care te poţi confrunta.
7. Determină cu exactitate necesarul de capital.
8. Planifică cifra de afaceri, costurile şi profiturile viitoare.
9. Verifică dacă dispui de lichidităţile necesare.
10. Apelează la un colaborator calificat pentru activitatea de contabilitate.
11. Verifică posibilităţile de utilizare ale tehnicii de calcul .
12. Informează-te cu privire la obligaţiile tale fiscale viitoare.
13. Alege cea mai potrivită formă de organizare pentru firma ta.
14. Verifică riscurile posibile şi ia măsuri de asigurare corespunzătoare.
15. Îndeplineşte cu grijă toate formalităţile de înfiinţare necesare.
16. Apelează din timp la un specialist care poate să-ţi acorde consultanţă.

20 de întrebări pentru amplasarea afacerii tale

Criterii de analiză şi alegere a amplasamentului		Nu este impor-tant	Impor-tanță redusă	Impor-tanță medie	Impor-tanță mare	Impor-tanță deosebit de mare
1.	Posibilități de angajare de personal cu calificare corespunzătoare					
2.	Accesul la materii prime					
3.	Distanța față de piețele de desfacere					
4.	Puterea de cumpărare în zonă					
5.	Servicii tehnice accesibile					
6.	Starea căilor rutiere (acces la autostradă)					
7.	Comunicații (poştă, telefon, servicii de curierat, internet, etc.)					
8.	Alte servicii pentru întreprinderi (bănci, alte instituții financiare)					
9.	Aglomerarea de firme similare					
10.	Posibilități de reclamă din partea instituțiilor publice					
11.	Factori de mediu (climă, topografie etc.)					
12.	Condiții speciale pentru clădiri (ex. seismicitate, regim de înălțime)					
13.	Compatibilitatea cu planul de urbanism la zonei					
14.	Implicații juridice (regim de proprietate, norme şi taxe pentru obținerea autorizațiilor de construcție/amenajare)					
15.	Acces la alimentarea cu energie electrică					
16.	Posibilități de alimentare cu apă					
17.	Acces la rețeaua de canalizare, epurarea apelor uzate					
18.	Transport public (autobuz, cale ferată)					
19.	Aspecte de „imagine" a zonei					
20.	Posibilități de dezvoltare în viitor					

Factori de succes

la înfiinţarea unei firme



2 Care sunt formalităţile necesare înfiinţării unei firme

I. Introducere

1. Alegerea formei de organizare a firmei

Înainte de a iniţia o activitate economică trebuie să alegeţi modalitatea sub care vreţi să vă organizaţi activitatea.
Un întreprinzător poate opta pentru una din următoarele forme de organizare a afacerii :

Organizare	Caracteristici
Persoana fizică **PF**	Poate fi autorizată să desfăşoare o activitate independentă în baza decretului-lege nr. 54/1990, de către Primăria Capitalei, cu înregistrare ulterioară la Oficiul registrului comerţului din cadrul Camerei de Comerţ şi Industrie prin Biroul Unic. Nu are personalitate juridică.
Asociaţia familiala, **AF**	Se constituie între membrii unei familii cu gospodărie comună, în baza aceluiaşi normativ şi proceduri ca şi persoană fizică. Nu are personalitate juridică.
Societatea comercială	Se constituie ca persoană juridică, conform Legii nr. 31/1990 republicate, prin asociere între două sau mai multe persoane fizice sau juridice, pentru a efectua acte de comerţ. Societatea comercială dobândeşte personalitate juridică de la data înregistrării în registrul comerţului. Societăţile comerciale se pot constitui în una din următoarele forme juridice : a) **societate în nume colectiv** (SNC) b) **societate in comandită simplă** (SCS) c) **societate pe acţiuni** (SA) d) **societate în comandită pe acţiuni** (SCA); e) **societate cu răspundere limitată** (SRL). Societatea în comandită simplă şi în comandită pe acţiuni se caracterizează prin existenţa a două categorii de asociaţi: ***comanditaţi*** (asociaţii care administrează societatea şi răspund nelimitat şi solidar pentru obligaţiile societăţii) şi ***comanditari (***asociaţii care răspund numai până la concurenţa capitalului subscris).
Filiale :	Filialele sunt societăţi comerciale cu personalitate juridică care se înfiinţează într-una din formele de societate enumerate mai sus. Filialele vor avea regimul juridic al formei de societate în care s-au constituit.
Sedii secundare :	O societate comerciala poate să deschidă în aceeaşi localitate cu sediul principal sau în alte localităţi, sedii secundare sub diferite forme : sucursale, depozite, magazine, agenţii, etc.

2. Particularităţi ale formelor de organizare a activităţii

Criterii	*PF* *AF*	*SNC* *SCS*	*SA* *SCA*	*SRL*
Nr. persoane	o persoană sau membrii unei familii	minimum 2	minimum 5	1 – 50 asociaţi
Capital minim	-	-	25 milioane lei	2 milioane lei
Răspunderea întreprinzătorului	nelimitată (cu averea personală)	nelimitată şi solidară, cu excepţia asociaţilor comanditari	numai cu capitalul subscris, cu excepţia asociaţilor comanditari	numai cu capitalul subscris
Restricţii pentru asociaţi		asociaţii nu pot lua parte ca asociaţi cu răspundere nelimitată în alte societăţi concurente, fără consim-ţământul celorlalţi asociaţi	-	asociatul unic nu poate avea calitatea de unic asociat decât într-o singură societate

3. Aspecte relevante ale modului de organizare în funcţie de tipul societăţii

Criterii	*PF AF*	*SNC SCS*	*SA SCA*	*SRL*
Autorizarea primăriei	x	-	-	-
Rezervare firmă	x	x	x	x
Redactare act constitutiv	-	x	x	x
Dovada sediu	x	x	x	x
Depunere capital social	-	x	x	x
Constituire dosar	x	x	x	x
Înregistrare în Registrul Comerţului	x	x	x	x
Autorizarea funcţionării	Se obţine personal de la autorităţile competente	Se obţine prin Biroul Unic	Biroul Unic	Biroul Unic
La ce instituţii trebuie să meargă întreprinzătorul	Primărie şi CCI	CCI	CCI	CCI
Evidenţa financiar contabilă	Contabilitate în partidă simplă	Contabilitate în partidă dublă	Contabilitate în comandită dublă	Contabilitate în partidă dublă
Sistemul de impozitare	Impozit pe venitul anual	Impozit pe profit	Impozit pe profit	Impozit pe profit
Administrarea	Nu exista reglementări exprese	Unul sau mai mulţi administratori	Unic administrator sau consiliu de administraţie	Unul sau mai mulţi administratori

II. Etapele ce trebuie parcurse pentru deschiderea unei firme, începând de la activităţile pregătitoare şi până la momentul pornirii afacerii în mod legal

1. Pre-înregistrare (activităţi pregătitoare)

Include toate activităţile prevăzute de lege ce trebuie îndeplinite de la data când un întreprinzător s-a decis să constituie o formă de organizare a unei afaceri şi data când a depus la Biroul Unic dosarul complet pentru înregistrarea şi autorizarea funcţionării.

- Informare iniţială privind procedura şi obligaţiile întreprinzătorului
- Verificarea şi rezervarea firmei/emblemei (obligatoriu)
- Cercetarea firmei/emblemei la OSIM pentru verificarea similitudinii cu mărci înregistrate în registrul de mărci (opţional)
- Redactarea actului constitutiv (obligatoriu)
- Obţinerea autentificării pentru actul constitutiv (obligatoriu)
- Redactarea şi obţinerea declaraţiei pe proprie răspundere a fondatorilor, administratorilor şi a cenzorilor că îndeplinesc condiţiile prevăzute de lege (obligatoriu)
- Completarea cererii de înregistrare (obligatoriu)
- Obţinerea evaluării prin expertiză, a bunului imobil subscris ca aport în natură la capitalul social (după caz)
- Obţinerea certificatului constatator al sarcinilor cu care, eventual este grevat bunul imobil subscris la capitalul social (după caz)
- Vărsământul în numerar la capitalul social (direct la banca dorită sau la unităţile CEC de la CCI) (obligatoriu)
- ***Întocmirea dosarului de înregistrare şi autorizare a funcţionarii*** (obligatoriu)

Dosarul de înregistrare şi autorizare a funcţionarii *trebuie să conţină:*

Nr crt	**Denumire act**	*Tip organizaţie*				*Precizări privind utilizarea documentului*
		PF AF	*SNC SCS*	*SA SCA*	*SRL*	
1.	Cerere de înregistrare şi autorizare	x	x	x	x	Obligatoriu
2.	Dovada disponibilităţii firmei/emblemei (original)	x	x	x	x	Dovada pentru disponibilitatea firmei este obligatorie
3.	Reproducerea emblemei (4 exemplare)	x	x	x	x	Opţional, dacă se declară emblema
4.	Dovada sediului (în copie)	x	x	x	x	Obligatoriu
5.	Declaraţia pe proprie răspundere– original	x	x	x	x	Obligatoriu
6.	Autorizaţia emisă de Primărie conform Decretului Lege 54/1990 (copie)	x				Obligatoriu
7.	Actul constitutiv (original)		x	x	x	Obligatoriu pentru persoane juridice
8.	Dovezile privind efectuarea vărsămintelor aporturilor subscrise şi/sau vărsate (copii)		x	x	x	Este obligatoriu să existe capital vărsat în numerar
9.	Facturi		x	x	x	Se utilizează pentru produse noi achiziţionate ca aport în natură
10.	Expertiza de evaluare a aportului în natură la capitalul subscris		x	x	x	Numai în cazul bunurilor imobile aportate la capitalul social
11.	Certificatul constatator al sarcinilor de care sunt grevate imobilele		x	x	x	Pentru bunurile imobile aduse ca aport în natură la capitalul social subscris
12.	Dovada intabulării bunurilor imobile					Pentru bunurile mobile aduse ca aport la capitalul social subscris
13.	Cambia, contract de împrumut bancar, contract civil		x	x		Când sunt aduse creanţe ca aport la capitalul social. Nu sunt permise la SA şi SCA constituite prin subscripţie publică şi la SRL-uri
15.	Declaraţie cu privire la averea deţinută (original, sub semnătura privata)	x	x	x		Obligatoriu pentru asociaţii care răspund nelimitat şi solidar pentru obligaţiile sociale
16.	Acte privind activitatea comercială anterioară (copii)	x				În lipsa acestora se depune actul privind nivelul studiilor absolvite
17.	Specimenul de semnătură (original)	x	x	x	x	Obligatoriu pentru administratori
18.	Certificatul cenzorilor privind depunerea garanţiei legale de către administratori					Obligatoriu pentru SA şi SCA
19.	Actele constatatoare ale operaţiunilor încheiate în contul societăţii (copii)			x		
20.	Contractul de administrare (copie)		x	x	x	Numai în cazul când societatea este administrată de o persoană juridică
21.	Acte de identitate (cu CNP) în copie	x	x	x	x	Paşaport pentru rezidenţi
22.	Actul de înregistrare a fondatorilor persoane juridice (copie)	-	x	x	x	În copie tradusă şi legalizată pentru nerezidenţi
23.	Hotărârea organului statutar al persoanei juridice privind participarea la constituirea societăţii (original)	-	x	x	x	În copie tradusă şi legalizată pentru nerezidenţi
24.	Mandatul persoanei care a semnat actul constitutiv în numele şi pe seama fondatorului, persoană juridică (original)	-	x	x	x	În copie tradusă şi legalizată pentru nerezidenţi
25.	Certificat de bonitate (original)	-	x	x	x	În copie tradusă şi legalizată
26.	Avize prealabile prevăzute de lege	-	-	x	x	Pentru societăţile bancare, de asigurare reasigurare, operaţiuni cu valori mobiliare
27.	Actele pentru autorizarea funcţionării din punct de vedere: al PSI; sanitar; sanitar-veterinar; al protecţiei de mediu; al protecţiei muncii.	-	x	x	x	
28.	Diverse taxe şi onorarii	x	x	x	x	Sunt stabilite de organele competente

2. Înregistrarea comerciantului

Include activităţile obligatorii îndeplinite după data depunerii dosarului la Biroul Unic şi data înregistrării comerciantului în Registrul Comerţului, incluzând:

- autorizarea constituirii comerciantului de către judecătorul delegat;

- obţinerea, pe cale electronică a codului unic de înregistrare de la Ministerul Finanţelor Publice;
- redactarea încheierii judecătorului delegat;
- înregistrarea comerciantului în registrul comerţului;
- editarea certificatului de înregistrare

3. Autorizarea funcţionării comerciantului

Include activităţile de autorizare a funcţionării comerciantului de către instituţiile publice abilitate, îndeplinite în perioadă, după data depunerii dosarului la Biroul Unic şi data eliberării anexei conţinând avizele/autorizaţiile/acordurile necesare funcţionării: autorizaţie PSI, sanitară, sanitar-veterinară, pentru protecţia muncii, pentru protecţia mediului, etc.

CERTIFICATUL DE ÎNREGISTRARE ŞI ANEXE

Modelul şi conţinutul Certificatului de Înregistrare a comerciantului, inclusiv a Anexei la acesta sunt stabilite prin Hotărârea Guvernului nr. 599 din 21 iunie 2001.

Certificatul de înregistrare **este un formular tipizat, cu regim special şi securizat. Pe certificat sunt înscrise următoarele date :**

- *firma/sucursala respectiv denumirea comerciantului, aşa cum este înscrisa în actul constitutiv şi în Registrul Comerţului;*
- *sediul social conform actelor doveditoare depuse în dosarul de înregistrare;*
- *activitatea principală exprimată prin cod CAEN şi un text sumar de descriere;*
- *CUI – **codul unic de înregistrare** - cod numeric constituind codul unic de identificare a unui comerciant;*
- *atribut fiscal – este un cod alfanumeric având semnificaţia categoriei de plătitor de taxe şi impozite la bugetul de stat;*
- *număr de ordine în registrul comerţului – cuprinde numărul şi data unui comerciant în registrul comerţului;*
- *data emiterii certificatului;*
- *seria şi numărul de ordine – informaţie specifică regimului special al documentului.*

***Anexele** la **Certificatul de înregistrare** se emit atât pentru sediul social şi sedii secundare cât şi pentru fiecare activitate desfăşurată la sediul principal şi sediu secundar care sunt supuse avizării/autorizării. La un certificat de înregistrare se ataşează una sau mai multe anexe.*
*Fiecare **Anexă** conţine:*

- *informaţii de conexiune la certificat (seria, nr, cod unic de înregistrare, firma şi sediul social);*
- *informaţii de identificare a sediilor secundare (adresa şi/sau activitate supusă autorizării);*
- *avizul şi/sau autorizaţia pentru prevenirea şi stingerea incendiilor;*
- *avizul şi/sau autorizaţia sanitară;*
- *autorizaţia sanitară veterinară;*
- *acordul şi/sau autorizaţia de mediu;*
- *autorizaţia de funcţionare din punct de vedere a protecţiei muncii;*

4. Notificarea comerciantului către instituţii publice

Include activităţile de notificare a înregistrării unui comerciant către alte instituţii publice cu atribuţii legate de publicitatea, înregistrarea sau evidenţa comercianţilor (unde este cazul).

*III. Efectele juridice **ale fazelor obligatorii din procedura de înregistrare a unei societăţi comerciale***

- **Semnarea actului constitutiv** de către asociaţi reprezintă etapa consensuală, care produce efecte între părţile semnatare.
- **Autorizarea legalităţii** constituirii unei societăţi comerciale revine judecătorului delegat. Acesta autoriza constituirea comerciantului, persoană juridică şi dispune înregistrarea în registrul comerţului.
- **Înregistrarea (înmatriculare) societăţii comerciale** în registrul comerţului are rol constitutiv. De la data înregistrării în registrul comerţului societatea a dobândit personalitate juridică.
- **Publicarea în Monitorul Oficial** a încheierii judecătorului delegat produce efecte faţă de terţi.

- **Autorizarea funcționarii** este în competența instituțiilor publice abilitate. De la data obținerii autorizației, comerciantul poate începe activitatea economică pentru care a fost autorizat.

IV. *Actele normative* ***care reglementează materia înregistrării şi autorizării funcţionării comercianţilor***

- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 76 din 24 mai 2001 privind simplificarea unor formalități administrative pentru înregistrarea şi autorizarea funcționarii comercianților (M. Of. nr. 283 din 31 mai 2001)
- Legea nr. 26 din 5 noiembrie 1990 privind registrul comerțului, republicată, cu modificările şi completările ulterioare (M. Of. nr. 49 din 4 februarie 1998)
- Legea nr. 133 din 20 iulie 1999 privind stimularea întreprinzătorilor privați pentru înființarea şi dezvoltarea întreprinderilor mici şi mijlocii, cu modificările şi completările ulterioare (M. Of. nr. 349 din 23 iulie 1999)
- Normele metodologice nr. P/608-773 din 15/21 aprilie 1998 privind modul de tinere a registrelor comerțului şi de efectuare a înregistrărilor, emise de Camera de Comerț şi Industrie a României împreună cu Ministerul Justiției (M. Of. nr.176 din 11 mai 1998)
- Hotărârea Guvernului nr. 599 din 21 iunie 2001 pentru stabilirea modelului şi conținutului cererii de înregistrare şi ale certificatului de înregistrare a comerciantului (M. Of. 358 din 4 iulie 2001)
- Hotărârea Guvernului nr. 616 din 27 iunie 2001 privind aprobarea taxelor percepute pentru publicarea în Monitorul Oficial al României, Partea a IV-a, a încheierii judecătorului delegat la înregistrarea comercianților şi a actului constitutiv, vizat de judecătorul delegat (M. Of. nr. 373 din 10 iulie 2001)
- Ordonanța Guvernului nr. 82 din 25 august 1998 privind înregistrarea fiscală a plătitorilor de impozite şi taxe, cu modificările şi completările ulterioare (M. Of. nr. 313 din 27 august 1998)
- Ordinul ministrului finanțelor nr. 2116 din 9 noiembrie 1998 privind aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Ordonanței Guvernului nr. 82/1998 privind înregistrarea fiscală a plătitorilor de impozite şi taxe (M. Of. nr. 485 din 17 decembrie 1998)
- Hotărârea Guvernului nr. 625 din 6 iulie 2001 pentru aprobarea procedurilor de autorizare a funcționarii comercianților (M. Of. nr. 383 din 13 iulie 2001)
- Ordonanța Guvernului nr. 60 din 28 august 1997 privind apărarea împotriva incendiilor (M. Of. nr. 225 din 30 august 1997, cu modificările şi completările ulterioare
- Ordinul ministrului de interne nr. 791 din 2 septembrie 1998 pentru aprobarea Normelor metodologice de avizare şi autorizare privind prevenirea şi stingerea incendiilor (M. Of. nr. 384 din 9 octombrie 1998)
- Ordinul ministrului sănătății nr. 331 din 19 mai 1999 pentru aprobarea Normelor de avizare sanitară a proiectelor obiectivelor şi de autorizare sanitară a obiectivelor cu impact asupra sănătății publice, cu modificările şi completările ulterioare (M. Of. nr. 276 din 16 iunie 1999)
- Ordinul ministrului agriculturii şi alimentației nr. 103 din 6 noiembrie 1998 pentru aprobarea Normei sanitare veterinare privind condițiile sanitare veterinare şi procedura de autorizare sanitară veterinară de funcționare a unităților supuse controlului sanitar veterinar şi privind aprobarea efectuării de activități de export cu produse de origine animală şi cu alte produse supuse controlului sanitar veterinar, cu modificările şi completările ulterioare (M. Of. nr. 499 din 23 decembrie 1998)
- Ordinul ministrului muncii şi protecției sociale nr. 388 din 10 septembrie 1996 privind aprobarea normelor metodologice in aplicarea prevederilor Legii protecției muncii nr. 90/1996 (M. Of. nr. 249 din 15 octombrie 1996)

- Ordinul ministrului apelor, pădurilor şi protecţiei mediului nr. 125 din 19 martie 1996 pentru aprobarea Procedurii de reglementare a activităţilor economice şi sociale cu impact asupra mediului înconjurător, cu modificările şi completările ulterioare (M. Of. nr. 73 din 11 aprilie 1996)
- Legea nr. 31 din 16 noiembrie 1990 privind societăţile comerciale, republicată, cu modificările şi completările ulterioare (M. Of. nr. 33 din 29 ianuarie 1998)

Precizare

Noile reglementări prevăd simplificarea procedurii de autorizare a funcţionarii prin introducerea, în anumite situaţii expres prevăzute de lege, a *Declaraţiei pe proprie răspundere* în condiţiile extinderii activităţilor CAEN pentru care se aplică această procedură. Totodată, se prevede simplificarea conţinutului cererii de înregistrare şi autorizare, precum şi reducerea cuantumurilor taxelor şi tarifelor aferente înregistrării.
Efectul imediat al acestor modificări, la care se adaugă trecerea la sistemul de lucru cu verificarea dosarelor, pe loc, este de reducere a timpului consumat de comerciant pentru solicitarea înregistrării şi, în acelaşi timp, de reducere a termenului de eliberare a certificatului de înregistrare cu anexele aferente la mai puţin de 20 zile.

Adrese utile pentru Bucureşti

Camera de Comerţ şi Industrie a României

Str. Octavian GOGA, Nr. 2, sector 3, BUCUREŞTI
Tel.: 021-322.95.35, 322.95.36, 322.95.37, 322.95.38, 322.95.39

Biroul Unic - Bucureşti

ROMEXPO SA, Bd. Expoziţiei nr. 4, pavilioanele nr. 23, 24, 25, 36 si 37, Poarta C

Informaţiile au fost furnizate de Camera de Comerţ şi Industrie a României şi Biroul Unic.

3

3 întrebări despre:

Planul de afaceri . . .

şi mai multe răspunsuri pentru întemeietorul unei firme

Pentru a putea aborda problematica (aparent teoretică şi formală) a planului de afaceri, prezentul capitol este structurat în cadrul a 3 întrebări simple, la care răspunsurile încearcă să convingă întreprinzătorul - întemeietor al unei firme - cu privire la utilitatea acestui plan de afaceri, ca instrument viu de conducere a propriei sale afaceri. Întrebările sunt:

CE este un plan de afaceri ?

DE CE este nevoie de un plan de afaceri ?

CARE este conţinutul unui plan de afaceri ?

1. *Prima întrebare:*
Ce este un plan de afaceri?

Pentru a înţelege ce este un plan de afaceri trebuie definit întâi conceptul de „afacere”. O definiţie neconvenţională a acestui concept, poate fi:

intenţia unei persoane (fizice sau juridice)
de **a face/a întreprinde** anumite activităţi
în scopul obţinerii unui profit

O afacere trebuie aşadar bine pregătită, **din timp,** exact aşa ca atunci când îţi construieşti o casă; trebuie ca înainte de a te apuca de construcţia efectivă, să pui pe hârtie sub forma unui proiect concepţia şi **calculele** tale.
Acest proiect **este** planul de afaceri: proiectul afacerii tale. Şi, evident o afacere bună necesită un plan de afaceri bine conceput.

Un plan de afaceri se bazează pe următoarele elemente:

- un întreprinzător (**omul de afaceri**), care îşi asumă conştient anumite riscuri şi doreşte să obţină un anumit profit
- mai multe activităţi care consumă resurse şi care generează profit (**ideea de afacere**)
- un mediu în care se desfăşoară aceste activităţi (**mediul de afaceri**).

2. *A doua întrebare:*
DE CE este nevoie de un plan de afaceri?

Înainte ca zidurile halei de fabricaţie sau oricare alte spaţii ale firmei tale să fie construite, conceptul firmei se naşte în mintea oricărui întreprinzător parcurgând câteva etape:

- la început a fost **ideea** ta de afacere
- apoi din idee s-a născut **viziunea** ta
- la care pentru a ajunge ai nevoie de o **strategie**
- şi în final pentru a aplica strategia ta ai nevoie de **planul afacerii tale.**

Iată de ce acest plan reprezintă pe de o parte **instrumentul intern** prin care tu poţi conduce şi controla, pentru tine, întregul proces de demarare a firmei tale.

În egală măsură planul de afaceri reprezintă şi un **instrument extern**, fiind şi un instrument excelent de comunicare cu mediul economic. Acesta „transmite" tuturor celor din jurul tău, clienţi, furnizori, parteneri strategici, finanţatori, acţionari, că tu ştii cu certitudine ce ai de făcut, iar într-o economie de piaţă funcţională, partenerii tăi de afaceri serioşi apreciază acest lucru şi te vor percepe ca pe un actor pertinent al mediului economic.

3. A treia întrebare
CARE este conţinutul unui plan de afaceri ?

Nu există două afaceri la fel. Nu există două organizaţii la fel. Şi de asemenea nu există formule magice pentru elaborarea planurilor de afaceri.

Planul de afaceri trebuie să fie un instrument de lucru simplu, sugestiv şi pragmatic.

Anumite aspecte tipice este bine să fie atinse în elaborarea planului de afaceri. Prin abordarea acestora, întreprinzătorul demonstrează că are o percepţie globală asupra afacerii, că înţelege toate aspectele ei, atât cele tehnice cât şi cele financiare sau de resurse umane. Demonstrează mediului exterior (dar şi celui interior) că stăpâneşte situaţia.

Principalele aspecte (v. modelul prezentat în cadrul acestui capitol) care pot fi avute în vedere în cadrul unui plan de afaceri sunt:

a. Viziune, strategie
b. Istoric, management, resurse umane, activitatea curentă
c. Analiza pieţei
d. Analiza costurilor de operare
e. Investiţii necesare
f. Proiecţii financiare
g. Anexe

a. Viziune, strategie

Cuvinte pretenţioase, dar în esenţă atât de simple.
Totul pleacă de la viziune.

Fiecare întreprinzător are o viziune.

„Vreau să produc subansamble auto pe care să le vând Uzinei Dacia”
„Vreau să fabric confecţii pentru copii”
„Vreau să produc şi să comercializez sucuri din fructe de pădure”
„Vreau să înfiinţez o reţea de Internet - cafe”
„Vreau, vreau, vreau . . . ”

„Vreau - iată o viziune. Această viziune e de fapt obiectivul final către care vrei să te îndrepţi prin afacerea ta. Calea pe care ai hotărât să porneşti pentru a atinge şi împlini viziunea este strategia firmei tale.

Pentru a clarifica noţiunea de strategie trebuie să răspunzi la următoarele întrebări:

- Care este esenţa afacerii tale ? Ce anume va genera bani şi profit ?
- Cum vrei să arate produsele/serviciile tale ?
- Ai deja un model sau un prototip ?
- Cine vor fi clienţii tăi ?
- Există o ofertă comparabilă pe piaţă ?
- Unde vrei să ajungi într-un interval de 5 ani. Fixează-ţi obiective cuantificabile!
- Care este punctul tău tare care te determină să crezi că vei avea succes ?
- Există un consens între asociaţi/acţionari referitor la problemele mai sus menţionate?

b. Istoric, management, resurse umane, activitatea curentă

Istoricul unei afaceri este foarte important pentru a înţelege afacerea în sine, afacerea din prezent. Iar afacerile nu se nasc din neant. Ele se nasc în jurul voinţei unui/unor oameni, apoi se dezvoltă şi funcţionează, conduse de acei oameni. Parafrazând zicala populară “omul sfinţeşte locul” putem fără îndoială afirma că “managerul sfinţeşte afacerea”. Managerul sau viitorul manager ar trebui să-şi pună întrebări de genul:

☑ Ce experienţă practică aduci în afacere ?
☑ De ce cunoştinţe teoretice dispui ?
☑ Ce referinţe poţi prezenta ?
☑ Este familia ta dispusă să te sprijine ?
☑ Dispui de mijloace financiare pentru a întreţine familia în perioada dificilă de început a afacerii ?
☑ Dispui de mijloace financiare pentru a sprijini afacerea ?
☑ Dispui de aport în natură pentru a sprijini afacerea ?
☑ Cunoştinţele/experienţa ta sau a partenerului tău acoperă domeniile cheie ale afacerii ?
☑ Unde vei localiza sediul organizaţiei ?
☑ De câţi angajaţi ai nevoie ?
☑ Ce calificări trebuie să aibă angajaţii ?
☑ Ce nivel de salarizare trebuie prevăzut ?
☑ Poţi găsi pe piaţa muncii specializările necesare ?
☑ Ai schiţat o structură organizatorică ?

O întrebare specială cu o semnificaţie deosebită se referă la:

☑ Unde va fi localizată afacerea ta ?

Pentru a putea avea în vedere toate criteriile ce privesc alegerea amplasamentului (locaţia) afacerii tale, v. chestionarul din capitolul 2.

c. Analiza pieţei

De ce există o afacere ? Ca să vândă anume produse/servicii către piaţă. O analiză a pieţei, a modului în care a evoluat în trecut şi a modului în care se anticipează pe viitor evoluţia acesteia, sunt pilonii fundamentali pentru determinarea veniturilor viitoare pe care afacerea le va genera.
Este important să răspundem la întrebări referitoare la:

Clienţii noştri
- ☑ Cine sunt clienţii tăi ?
- ☑ Firme sau persoane fizice ?
- ☑ Cum se poate segmenta piaţa ta ?
- ☑ Cum este piaţa potenţială împărţită din punct de vedere geografic ?
- ☑ Ştii cât de mare este volumul pieţei potenţiale ?
- ☑ Ai un plan de acţiune pentru atragerea clienţilor ?

Concurenţa
- ☑ Ce ştii despre concurenţă ?
- ☑ Câţi angajaţi au ? Ce forţă de vânzare ?
- ☑ Ce cote de piaţă au ?
- ☑ Ce avantaje competitive au comparativ cu tine ?
- ☑ Ce strategii de preţ are concurenţa ?
- ☑ Dar strategii de comunicare/reclamă ?

Piaţa
- ☑ Cum apreciezi că vor evolua vânzările ?
- ☑ Care este prognoza cererii ?

Politici de marketing
- ☑ Ai o strategie de produs ?
- ☑ Ai stabilit o politică de distribuţie ?
- ☑ Ai o politică de preţ şi condiţii de plată ?
- ☑ Te-ai gândit la o politică de imagine, de comunicare cu piaţa ?

Activităţile de marketing şi politicile de marketing sunt prezentate pe larg în capitolul “Despre marketing în faza de lansare a unei afaceri”.

d. Analiza costurilor de operare

Acest capitol este dedicat înţelegerii şi evidenţierii costurilor de funcţionare curentă a activităţii.
Realizarea lui demonstrează deopotrivă înţelegerea aspectelor tehnologice, economice şi manageriale ale activităţii curente. Demonstrează că înţelegem fluxul tehnologic, că ştim de ce infrastructură de utilităţi avem nevoie, câţi oameni trebuie să angajăm şi în ce structură trebuie să îi dispunem.

Este bine să avem în vedere şi să nu omitem costuri ca de exemplu:

Costuri de înfiinţare a firmei:
- Autorizaţii
- Înscrierea în Registrul Comerţului.

Costuri curente:
- Materii prime
- Materiale consumabile, materiale auxiliare,
- Costuri de personal (salarii, costuri sociale), salarii personal de conducere, prime şi bonusuri
- Costuri de training şi formare personal
- Impozite şi taxe locale
- Servicii externe
  - Contabilitate
  - Consultanţă fiscală
  - Consultanţă juridică
  - Consultanţă în management
  - Consultanţă IT
  - Consultant PR
- Costuri de spaţiu
  - Spaţiu de birouri
  - Spaţiu de producţie
  - Spaţiu de vânzări
  - Spaţiu de depozitare
- Cheltuieli de încălzire, gaz, curent, curăţenie, reparaţii, asigurare, apă/canal, gunoi
- Costuri cu echipamentele
- Reparaţii
- Întreţinere

Costuri cu mijloacele de transport
- Combustibil
- Revizie
- Întreţinere/Reparaţii
- Asigurare de răspundere civilă & asigurare toate riscurile
- Impozite

Costuri legate de procesul de vânzare
- Deplasări
- Materiale de prezentare
- Participări la târguri

Costuri administrative
- Deplasare
- Materiale de birou
- Comunicaţii: telefon, fax, mobil, e-mail
- Copiere documente
- Evidenţă primară şi calculul salariilor
- Abonamente (ex. reviste, legislaţie, întreţinere echipamente birou, etc.)
- Literatură de specialitate

Impozite şi taxe

e. Investiţii necesare

De foarte multe ori planul de afaceri este necesar la începutul unei noi activităţi. Şi, de cele mai multe ori, o nouă activitate presupune o investiţie nouă. Din acest motiv, în acest capitol trebuie să fundamentăm în mod pragmatic, onest şi realist investiţia. A diminua sau a ignora aspecte conexe investiţiei (de. ex. infrastructura de utilităţi) sau de a o supradimensiona nejustificat (introducerea unor echipamente foarte scumpe, de lux) sunt greşeli frecvente care ridică imediat semne de întrebare (justificate) în mintea acţionarilor, partenerilor, finanţatorilor.

Costuri de investiţii:	Costuri conexe investiţiei:	Alte costuri
➔ clădiri ➔ echipamente ➔ maşini ➔ alte bunuri de capital	➔ infrastructura ➔ apă ➔ gaz ➔ curent ➔ canalizare ➔ drum de acces ➔ reabilitări ➔ amenajări ➔ asigurarea normelor de protecţia muncii, de protecţia mediului	➔ *Cheltuieli de project/investment management* ➔ *Cheltuieli pentru iniţializare în scopul utilizării noilor echipamente* ➔ Cheltuieli pentru probe tehnologice

f. Proiecţii financiare

Proiecţiile financiare nu sunt altceva decât anticipări/planificări pe viitor ale situaţiilor financiare ale afacerii. Proiecţiile financiare sunt modelări matematice viitoare ale bilanţului, contului de profit şi pierdere şi a calculului de lichidităţi (cash-flow) pe baza cărora se calculează eventual şi anumite rate de profitabilitate a afacerii.
Proiecţiile sunt indisolubil legate de punctele c, d şi e de mai sus. Aceste puncte furnizează datele de intrare în modelul matematic şi dacă aceste date sunt eronate, rezultatele modelului matematic al proiecţiilor financiare nu poate fi decât tot eronat şi deci complet inutil.

g. Anexe

Evident că nu pot fi propuse formate-cadru, limitative, pentru planul de afaceri. Însă în cazul anumitor programe de finanţare pot fi puse la dispoziţia solicitanţilor formate cadru specifice.

Ca manager - întreprinzător trebuie să-ţi alcătuieşti planul afacerii tale. Poţi introduce acele materiale care te pot ajuta să-ţi prezinţi mai bine afacerea, ca de exemplu: certificate de studii/calificări ale echipei manageriale şi ale resurselor umane, certificate de calitate, aprecieri de la clienţi, aprecieri de la bancă, detalii tehnologice sau constructive şi orice alte materiale sau documente pe care managerul - întreprinzătorul le consideră relevante în prezentarea propriei afaceri.

MODEL DE PLAN DE AFACERI

DATE DE IDENTIFICARE

1. Numele firmei:
2. Codul unic de înregistrare:
3. Forma juridică de constituire:
4. Activitatea principală a societății şi codul CAEN al activității principale:
5. Natura capitalului social:

Natura capitalului social (%)	Public	Privat
Român		
Străin		

6. Valoarea capitalului:

7. Adresa, telefon/fax, e-mail :

8. Persoană de contact:

9. Conturi bancare deschise la:

10. Asociați, acționari principali:

Numele	Adresa (sediul)	Pondere în Capital social %

A. Viziune, strategie

În acest capitol de început încercați să răspundeți la următoarele întrebări:

- Care este esența afacerii ? Ce anume va genera bani şi profit ?
  - Produsul 1,2,3…
  - Serviciile 1,2,3,…

    - Activitatea 1,2,3…
- Cine vor fi clienţii tăi ?
    - Persoane
    - Firme
    - Bugetul statului

	Clienţi/grupe de clienţi	Anul 1		Anul 2		Anul 3		Anul 4		Anul 5	
		Mii EURO	%	Mii EURO	%	Mii EURO	%	Mii EURO	%	Mii EURO	%
	Total cifră de afaceri		100		100		100		100		100

- Unde vrei să ajungi într-un interval de 5 ani. Fixează-ţi obiective cuantificabile !
    - La ce cifră de afaceri/profit ?
    - La ce număr de angajaţi ?

	Obiective (Indicatori ţintă)	UM	Anul 1	Anul 2	Anul 3	Anul 4	Anul 5
	Cifră de afaceri	Mii EURO					
	Din care Export	Mii EURO					
	Profit	Mii EURO					
	Nr. de salariaţi	Nr persoane					

- Care sunt „punctele tari” care te determină să crezi că vei avea succes ?
    - Cunoştinţe tehnologice
    - Cunoştinţe de piaţă
    - Capital
    - Relaţii
    - Capacitate de muncă

B. Istoric, management, resurse umane, activitatea curentă

B1. ISTORIC

În această secţiune încercaţi să răspundeţi succint la întrebări de genul:

- Cum a apărut ideea Dvs. de afacere ?
- Care au fost principalele etape de dezvoltare până în prezent ?
- Ce activităţi generează astăzi profitul firmei şi sursele de dezvoltare ?

B2. MANAGEMENT, RESURSE UMANE

MANAGEMENT

Nume şi prenume	Funcţia	Studii/Specializări

Ataşaţi un Curriculum Vitae pentru fiecare persoană relevantă.

Managementul unei organizaţii este determinant pentru evoluţia acesteia.
Încercaţi să evidenţiaţi felul în care cunoştinţele/specializările/experienţa fiecăruia dintre manageri va influenţa în mod pozitiv evoluţia firmei.

PERSONAL
Detaliere pe activităţi

Activitatea	Număr de salariaţi
Activitatea 1	
Activitatea 2	
Activitatea 3	
…	
TOTAL	

(Organigrama poate fi ataşată, dacă e cazul)

B3. ACTIVITĂTEA CURENTĂ

1. Produsele/serviciile actuale :
(puteţi descrie tipul de produse/servicii, caracteristicile acestora, procentul din cifra de afaceri, nivelurile de preţuri)

Produs	Pondere în vânzările totale
Produsul 1	
Produsul 2	
Produsul 3	

2. Principalii furnizori actuali de materii prime şi materiale:

Furnizori		Forma de proprietate	Valoarea anuală a achiziţiilor (mii lei)
Materie primă/serviciu			
Materie primă/serviciu			
Materie primă/serviciu			

Pondere materii prime importate (%) în total materii prime	

3. Descrierea sumară a procesului tehnologic actual:

4. Date tehnice cu privire la principalele maşini, utilaje şi mijloace de transport aflate în proprietatea agentului economic:

Mijloc fix	Caracteristici tehnice	An fabricaţie	Valoare de piaţă estimată

5. Imobile existente:

Denumire	Destinaţie	Proprietate		Închiriate	
		Valoare	Ipoteci	Val. chirie	Perioada de închiriere

Prezentaţi locul unde firma îşi desfăşoară activitatea şi cum sunt asigurate utilităţile necesare (energie electrică, apă, canal).

NOTĂ :Pot fi anexate, în copie, acte de proprietate/contracte de închiriere, liste de inventar, facturi de achiziţie, etc.

C. Analiza pieţei

C1. PIAŢA ACTUALĂ

1. Principalii clienţi:

	Vânzări pe (principalii) clienţi Mii EURO	(Grupe de) produse/servicii, mii EURO				Total	
		Produsul 1	Produsul 2	Produsul 3	Produsul 4	Mii EURO	%
Clienţi interni	1						
	2						
	3						
	Total piaţa internă						
Clienţi externi	1						
	2						
	3						
	Total export						
Total intern + export							

2. Principalii concurenţi :

	Produs/serviciu oferit pieţei	Firmă concurentă	
		Denumirea firmei/ firmelor	Ponderea pe piaţă(%)
1			
2			
3			
4			
5			
6			

3. Poziția produselor/serviciilor societății pe piață comparativ cu cele ale concurenței:
(Descrieți principalele avantaje/dezavantaje ale produselor/serviciilor d-voastră comparativ cu cele oferite de concurență).

C2. DATE PRIVIND PIAȚA ŞI PROMOVAREA NOULUI PRODUS/SERVICIU:

1. Clienți potențiali:
(Descrieți ce strategie de marketing ați gândit să aplicați, cum ați identificat clienții potențiali, cum veți extinde piața sau identifica noi piețe, etc.)

Anul curent (N)

	Vânzări preconizate pe (principalii) clienți Mii EURO	(Grupe de) produse/servicii, mii EURO				Total	
		Produsul 1	Produsul 2	Produsul 3	Produsul 4	Mii EURO	%
Clienți interni	1						
	2						
	3						
	Total piața internă						
Clienți externi	1						
	2						
	3						
	Total export						
Total intern + export							

Anul N+1

	Vânzări preconizate pe (principalii) clienți Mii EURO	Grupe de produse/servicii (mii EURO)				Total	
		Produsul 1	Produsul 2	Produsul 3	Produsul 4	Mii EURO	%
Clienți interni	1						
	2						
	3						
	Total piața internă						
Clienți externi	1						
	2						
	3						
	Total export						
Total intern + export							

Anul N+2

	Vânzări preconizate pe (principalii) clienţi Mii EURO	(Grupe de) produse/servicii, mii EURO				Total	
		Produsul 1	Produsul 2	Produsul 3	Produsul 4	Mii EURO	%
Clienţi interni	1						
	2						
	3						
	Total piaţa internă						
Clienţi externi	1						
	2						
	3						
	Total export						
Total intern + export							

(se pot ataşa studii de cercetare de piaţă sau statistici la care se face referire, precum şi cereri de ofertă/pre-contracte de la potenţialii clienţi)

2. Concurenţi potenţiali:

	Produs/serviciu oferit pieţei	Firme concurente în condiţiile lansării pe piaţă a produselor/serviciilor noi	
		Denumirea firmei/firmelor	Ponderea pe piaţă(%)
1			
2			
3			
4			
5			
6			

3. Principalele avantaje ale noilor produse/servicii oferite:
De ex. Preţ, Calitate, Caracteristici noi, Servicii post-vânzare

Alte avantaje :

4. Reacţia previzibilă a concurenţei la apariţia de noi oferte pe piaţă:

5. Cum se va realiza desfacerea produselor:

Produse/grupe de produse	Pondere în cifra de afaceri(%)	Forme de desfacere(%)		

6. Activităţi de promovare a vânzărilor :
De ex.: Publicitate, Lansare oficială, Pliante, broşuri, Plata în rate

(Descrieţi care este strategia de promovare pentru lansarea produselor/serviciilor şi după aceea estimaţi costurile anuale de promovare)

Cheltuieli pentru promovarea produselor/serviciilor pe categorii de cheltuieli (mii EURO)	Anul 1	Anul 2	Anul 3
Total cheltuieli			

D. Analiza costurilor de operare
(După implementarea investiţiei)

1. Produsele noi :
(descrieţi tipul de produse/servicii şi caracteristici, procentul din total vânzări, preţ vânzare)

Produs	Pondere în vânzările totale
Produsul 1	
Produsul 2	
Produsul 3	
Produs Nou 1	
Produs Nou 2	

2. Principalii furnizori de materii prime :

Furnizori		Forma de proprietate	Valoarea anuală a achiziţiilor (mii lei)
Materie primă/serviciu			
Materie primă/serviciu			
Materie primă/serviciu			

(Descrieţi cum v-aţi propus să faceţi aprovizionarea, cine va asigura transportul, etc.)

Puteţi anexa oferte de la furnizorii de materii prime principale.

3. Descrierea pe scurt a procesului tehnologic:

(Descrieţi pe scurt procesul tehnologic şi îmbunătăţirea adusă prin proiectul de investiţii, dacă e cazul)

3.1. Impactul asupra mediului:

(Descrieţi cum poate proiectul afecta mediul, şi ce soluţii aţi gândit pentru eliminarea acestor efecte)

(Dacă a fost elaborat se poate ataşa un Studiu de Impact)

4. Cheltuieli anuale de producţie:

(Detaliaţi cheltuielile directe şi indirecte anuale ale activităţii ce se va desfăşura în urma implementării proiectului la capacitatea maximă)

Cheltuieli de producţie directe	**Suma**	**%**
Materii prime		
Materiale auxiliare		
Manoperă directă (salarii + taxe şi contribuţii sociale)		
Energie, alte utilităţi		
Subansamble		
Servicii sau lucrări subcontractate		
Alte cheltuieli directe		
Cheltuieli de producţie indirecte		
Administraţie / Management		
Cheltuieli de Birou / Secretariat		
Cheltuieli de Transport		
Cheltuieli de Pază		
Cheltuieli de protecţia muncii şi a mediului		
Alte chetuieli indirecte		
TOTAL		

5. Venituri anuale preconizate :

(Detaliaţi volumul vânzărilor anuale pentru fiecare categorie de produs/servicii oferite prin implementarea proiectului la capacitatea maximă a echipamentelor)

Vânzări la capacitatea maximă	**Suma (lei)**
Produsul 1	
Produsul 2	
Produsul 3	
TOTAL	

E. Investiţii necesare

1. Descrierea investiţiei propuse în contextul procesului tehnologic descris anterior

Obiectul investiţiei	Furnizor	Valoarea estimată	Durata de amortizare (ani)
TOTAL :			

(Se pot anexa oferte de la principalii furnizori, precum şi proiectul, autorizaţiile şi avizele necesare, după caz.)

2. Modul de asigurare cu utilităţi:
(Unde va fi implementat proiectul, adresa, descrierea spaţiului şi cum sunt asigurate utilităţile necesare)

(se poate ataşa o schiţă de amplasare a mijloacelor fixe achiziţionate)

3. Graficul de realizare a investiţiei:

Activitate	Durata de implementare			
	Luna 1	Luna 2	Luna 3	Luna ...

6. Modificările necesare a fi efectuate la echipamentele, clădirile existente:

7. Modificările necesare a fi operate în structura şi numărul personalului angajat:
(Prezentaţi numărul de posturi create, tipul postului, calificarea necesară, salariul lunar propus, inclusiv costurile referitoare la impozite şi contribuţii sociale. Puteţi descrie cum intenţionaţi să recrutaţi personalul necesar şi cum îl veţi instrui pentru postul respectiv, precum şi ce program de pregătire gândiţi în viitor şi cum vă propuneţi să motivaţi personalul).

(Noua organigramă poate fi ataşată, daca e cazul)

F. Proiecţii financiare

Indicatori economici ai situaţiei trecute

	Anul		
	N-2	N-1	N
Rata curentă a lichidităţii			
Rata rapidă a lichidităţii			
Rata de recuperare a creanţelor			
Rata profitului			
Rata solvabilităţii			

(Bilanţurile contabile pe ultimii trei ani şi pe ultimul semestru pot fi ataşate. Situaţiile financiare pe ultimul trimestru pot fi ataşate).

Plan de finanţare a investiţiei:

	Suma	**%**
Credite bancare		
Capital propriu		
Alte surse		
TOTAL		**100**

În cadrul planului de afaceri este recomandabil să se prezinte:

- Proiecţii financiare ale Fluxului de Numerar (prezentăm mai jos un model realizat în conformitate cu Standardele Româneşti de Contabilitate).

	AN	N-2 N-1 N N+1 N+2 N+3 N+4 N+5
Fluxuri de numerar din activităţi de exploatare	– încasările în numerar din vânzarea de bunuri şi prestarea de servicii	
	– încasările în numerar provenite din redevenţe, onorarii, comisioane şi alte venituri	
	– plăţile în numerar către furnizorii de bunuri şi servicii	
	– plăţile în numerar către şi în numele angajaţilor	
	– plăţile în numerar sau restituiri de impozit pe profit	
Fluxuri de numerar din activităţi de investiţii	– plăţile în numerar pentru achiziţionarea de terenuri şi mijloace fixe, active necorporale şi alte active pe termen lung	
	– încasările de numerar din vânzarea de terenuri şi clădiri, instalaţii şi echipamente, active necorporale şi alte active pe termen lung	
	– plăţile în numerar pentru achiziţia de instrumente de capital propriu şi de creanţă ale altor întreprinderi	
	– încasările în numerar din vânzarea de instrumente de capital propriu şi de creanţă ale altor întreprinderi	
	– avansurile în numerar şi împrumuturile efectuate către alte părţi	
	– încasările în numerar din rambursarea avansurilor şi împrumuturilor efectuate către alte părţi	
Fluxuri de numerar din activităţi de finanţare	– veniturile în numerar din emisiunea de acţiuni şi alte instrumente de capital propriu	
	– plăţile în numerar către acţionari pentru a achiziţiona sau a răscumpăra acţiunile întreprinderii	
	– veniturile în numerar din emisiunea de obligaţiuni, credite, ipoteci şi alte împrumuturi	
	– rambursările în numerar ale unor sume împrumutate	
	– plăţile în numerar ale locatarului pentru reducerea obligaţiilor legate de o operaţiune de leasing financiar	
Fluxuri de numerar – total		
Numerar la începutul perioadei		
Numerar la finele perioadei		

- proiecţii financiare integrate ale Bilanţului, Contului de Profit şi Pierdere şi ale Fluxului de Numerar

(modelul Băncii Europene pentru Reconstrucţie şi Dezvoltare, BERD, realizat în conformitate cu normele contabile IAS – International Accounting Standards)

BILANŢ SIMPLIFICAT

Mii EUR	Actual			Proiecţii					
	N-2	N-1	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	N+6
<u>ACTIVE</u>									
Active circulante									
Numerar existent la începutul perioadei				0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Numerar generat de activitatea de exploatare	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Creanţe	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Stocuri	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Alte active circulante	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total Active Circulante	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Active fixe nete (inclusiv financiare şi necorporale)									
Total Active Fixe	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL ACTIVE	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**
<u>CAPITAL ŞI DATORII</u>									
Datorii Curente									
Descoperit de cont la începutul perioadei				0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Credite pe termen scurt	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Furnizori	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Alte datorii	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total Datorii Curente	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Datorii pe Termen Lung									
Credite pe termen lung	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total Credite pe Termen Lung	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Alte Datorii pe Termen Lung şi Provizioane	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL DATORII	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**
CAPITALURI									
Capital social	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Profit repartizat în cursul anului	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Profituri repartizate în anii anteriori	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL CAPITALURI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL CAPITALURI ŞI DATORII	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

CONT DE PROFIT ŞI PIERDERE

Mii EUR	Actual			Proiecţii					
	N-2	N-1	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	N+6
VÂNZĂRI									
Interne	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Export	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total Vânzări	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**
Costuri şi Cheltuieli									
Costul Bunurilor Vândute									
Materii prime şi materiale	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Combustibili şi energie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Servicii subcontractate	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Altele	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Salarii, prime şi contribuţii	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Costul Total al Bunurilor Vândute	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Costuri Administrative şi de Desfacere	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Amortizare									
Amortizare totală	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Venituri / Costuri nete din dobânzi									
Total venituri / costuri nete din dobânzi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total Costuri de Exploatare	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Profit / Pierdere din Activitatea Extraordinară									
Total Profit / Pierdere Extraordinară	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
VENIT NET ÎNAINTE DE IMPOZITARE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
IMPOZITUL PE PROFIT	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PROFIT NET	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**
Dividende Plătite	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PROFIT REPARTIZAT	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

SITUAŢIE SIMPLIFICATĂ A FLUXULUI DE NUMERAR

Mii EUR	Actual			Proiecţii				
	N-2	N-1	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
SURSE								
Din Activitatea de Exploatare								
Profituri repartizate	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Amortizare	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Numerar din Activitatea de Exploatare	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Numerar din Activitatea Financiară								
Profit din Activitatea Financiară	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Numerar din Alte Surse								
Numerar din Vânzarea de Active	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Injecţii de Capital	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL SURSE	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**
UTILIZĂRI								
Activităţi de investiţii								

Investiţii totale	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Din activităţi financiare								
Pierdere din Activitatea Financiară	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Creşteri ale Capitalul de Lucru	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL UTILIZĂRI	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**
SURPLUSUL / DEFICITUL ANUAL DE NUMERAR	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SURPLUS/DEFICIT CUMULAT	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

În continuare, pe baza proiecţiilor financiare de mai sus, este necesar să se realizeze:

- O analiză a Fluxului de Numerar Actualizat cu calcularea Valorii Actualizate Nete (VNAT) şi a Ratei Interne de Rentabilitate (RIR)
- O analiză a pragului de rentabilitate
- Un flux de numerar detaliat lunar / săptămânal, pe termen scurt, pentru primele luni după începerea investiţiei
- O analiză de senzitivitate

4 Despre marketing în faza de lansare a unei afaceri

1. Ce este marketingul ?

Un întreprinzător aflat la început de drum trebuie să conştientizeze că, din momentul începerii afacerii sale, clienții săi vor trebui să reprezinte centrul preocupărilor sale. Într-adevăr, nici o afacere nu poate supraviețui fără clienți – ei reprezintă principala sursă de finanțare a activităților organizației – orice afacere va exista atâta timp cât vor exista clienți.

Astfel, ***Marketingul este procesul de management responsabil pentru anticiparea, identificarea şi satisfacerea necesităților clientului, în mod profitabil.***

Acest deziderat de satisfacere a clienților este însăşi rațiunea de existență a afacerii. Iar aceasta trebuie realizată mod profitabil – altfel nu mai este vorba de o afacere, ci de o acțiune, instituție caritabilă.

Activitatea de marketing este o activitate importantă, reprezentând o investiție în dezvoltarea viitoare a afacerii. Dacă în prima fază, a începutului, ne vom stabili probabil singuri strategia de marketing, după ce trecem de greutățile startului trebuie să avem în vedere a apela la un profesionist, la un consultant în management.

2. Care sunt cele mai la îndemână instrumente de marketing ?

În cadrul activității de marketing, cel mai uzual se constată combinarea a 4 politici principale:

- ➔ Politica de produs
- ➔ Politica de promovare
- ➔ Politica de preț şi condiții de preț
- ➔ Politica de distribuție

2.1 Politica de produs

Cea mai importantă idee a politicii de produs este **orientarea către client**. Produsul trebuie astfel conceput încât să satisfacă cât mai bine necesitățile clientului. Înainte de a concepe orice produs este esențial să ştim dacă există o cerere pentru acest produs. Apoi, este important să aflăm dacă produsul respectă cerințele existente din punct de vedere tehnic, al siguranței în exploatare sau cerințele legale.
Tehnicile cele mai utilizate în cadrul politici de produs sunt:

- analiza ciclului de viață al produsului
- analiza gamei de produse
- marca / numele produsului
- ambalarea produsului

2.2. Politica de promovare

Este totalitatea acelor acțiuni prin care mesajele noastre, referitoare la propriul produs, sunt transmise pieței țintă

Denumirea firmei ca element al politicii de promovare

„Totul începe cu numele firmei".
Numele firmei este prima informaţie pe care potenţialul nostru client o aude despre firma noastră. Pentru ca această primă impresie să fie şi una favorabilă, numele firmei trebuie ales cu grijă şi cu mult discernământ. Unele recomandări pot fi avute în vedere:

- ❑ Utilizarea unor expresii străine poate constitui uneori un dezavantaj, prin dificultăţile de pronunţare a numelui firmei mai ales în cazul comunicării prin telefon
- ❑ Numele firmei trebuie să fie pe cât posibil concis, sugestiv, uşor de ţinut minte şi mai ales original
- ❑ Este important să alegem un nume cu identitate proprie, uşor de scris sau pronunţat în limba română dar şi uşor de scris şi pronunţat în limbi străine – dacă anticipăm că vom avea relaţii de afaceri cu străinii. În acest sens este bine de evitat prezenţa diacriticelor în nume – caractere dificil de citit sau scris pentru un străin
- ❑ Totodată, este bine să ştim că legea societăţilor comerciale face anumite precizări referitoare la numele firmei: de exemplu în cazul societăţilor cu răspundere limitată numele trebuie să conţină o referire directă la obiectul de activitate al firmei
- ❑ Este bine să alegem 2 sau 3 variante de nume, pentru a avea o rezervă în caz că numele ales de noi este deja înmatriculat sau rezervat la Registrul Comerţului

Politica de comunicare începe cu numele firmei, cu numele produselor, cu tot ce înseamnă identitate grafică a firmei (logo, hârtie cu antet, cărţi de vizită, oferte ale firmei) şi continuă cu materialele de prezentare a firmei şi cu modul de ambalare al produselor.
Desigur, în funcţie de posibilităţile financiare ale firmei pot fi realizate şi diverse materiale de reclamă sau obiecte promoţionale.

Totodată, participarea la târguri, seminare sau prezentări, implicarea în diferite manifestări ştiinţifice, de cercetare sau chiar sponsorizarea unor acţiuni cu caracter cultural, social, sportiv, etc pot constitui modalităţi subtile dar deseori foarte eficiente de comunicare cu piaţa ţintă.

Ce este important de reţinut este că mesajul conţinut de materialele de promovare trebuie să sugereze (mai subtil sau mai explicit) clientului utilitatea produsului / serviciului Dvs. şi, poate şi mai important, prin ce vă diferenţiaţi Dvs. faţă de concurenţă.

2.3. Politica de preţ şi de condiţii de plată

Există trei mari categorii de metode de stabilire a preţului unui produs:

Preţul în funcţie de costuri

În funcţie de costuri: există mai multe metode de a calcula costul unui produs sau global, a unei game de produse. Peste acest cost se adaugă o marjă de profit şi acesta este preţul pieţei.

Preţul în funcţie de cerere

O altă metodă este de a fixa preţul produsului la o valoare pe care eu consider că piaţa (cererea) o va accepta. Evident lucrul acesta necesită o bună cunoaştere a pieţei şi a preţurilor acceptabile pentru diferitele segmente ale pieţei. Aceasta nu înseamnă neapărat că preţul trebuie să fie mic – comercianţii de produse de lux stabilesc preţuri mari pentru că se adresează unei pieţe care este dispusă (şi chiar vrea) să plătească preţuri foarte mari, aceste preţuri dându-le clienţilor sentimentul că au achiziţionat produse de foarte bună calitate, la care nu oricine are acces (accesul fiind restricţionat prin preţul prohibitiv).

O altă strategie de fixare a preţului care are la bază comportamentul psihologic al cererii este cea în care preţurile se stabilesc de genul 199.000 lei, dând psihologic senzaţia că preţul se încadrează într-o categorie de preţuri *sub 200.000 lei* , În cazul nostru. O altă strategie psihologică este şi cea în care un discount de 20% este prezentat sub forma: la patru produse cumpărate primiţi unul gratuit !

Preţul în funcţie de concurenţă

Categoric că este important să ţinem seama şi de acţiunile concurenţei. Astfel, putem aborda preţuri similare sau uşor mai mari ca ale concurenţei (ştim deja că pe acestea piaţa le acceptă) şi să comunicăm pieţei avantajele competitive ale produsului nostru.

Putem totodată, mai ales în fazele de început ale afacerii, să oferim reduceri semnificative (mai mici cu 30% decât concurenţa) pentru a atrage cote de piaţă. Este recomandabil ca acest lucru să se realizeze însă numai pentru perioade limitate, pentru a nu periclita echilibru financiar al firmei şi pentru a nu da pieţei percepţia că produsul nostru este „ieftin" şi deci probabil slab calitativ şi cu utilitate redusă.

Condiţiile de preţ

Acestea reprezintă o altă latură fundamentală a politici de preţ. Un termen de plată îndelungat poate echivala cu un reducere semnificativă, pentru că numerarul costă. Şi la Dvs. în organizaţie, lipsa numerarului la un moment dat poate necesitata apelarea la un credit pe termen scurt, operaţie care diminuează categoric profitul. Pot fi imaginate diferite modalităţi de plată care pot stimula piaţa să apeleze la produsele/serviciile noastre.

2.4. Politica de distribuţie

Reprezintă locul şi modalitatea fizică prin care produsul este vândut, de exemplu prin vânzare directă, prin comerţul en-gros sau prin comerţul en-detail.

Specificul produsului, respectiv bun de larg consum, bun de investiţii, serviciu, etc. determină foarte mult alegerea canalului de distribuţie.

De exemplu, bunurile de larg consum cu diferenţiere redusă se pretează comerţului en-gros; pe măsură ce specializarea bunurilor creşte ne vom îndrepta către comerţul en-detail iar când produsul este extrem de specializat clientului (de exemplu un soft dedicat, sau un produs de consultanţă în management sau o poliţă de asigurări) atunci canalul de distribuţie este de cele mai multe ori vânzarea directă. O astfel de modalitate este valabilă la produsele sau serviciile personalizate, cum este cazul bunurilor industriale destinate investiţiilor de exemplu.

3. Recomandări pentru IMM în faza de înfiinţare a unei firme

- alegeţi-vă un produs, o activitate pe care o stăpâniţi perfect din punct de vedere tehnic
- începeţi o activitate numai după ce aveţi câţiva clienţi siguri pentru produsul / serviciul Dvs. şi anticipaţi că mai există şi alţi clienţi potenţiali
- Concepeţi-vă produsele / serviciile după necesităţile anticipate ale clientului sau încercaţi să identificaţi clienţi pentru produsele / serviciile în care deţineţi avantaje competitive
- Alegeţi-vă numele firmei cu atenţie
- Investiţi puţin timp într-o imagine grafică a firmei Dvs.
- Alegeţi-vă mijloace de promovare specifice activităţii Dvs.
- Aveţi în vedere toate cele trei politici de preţ la stabilirea preţului
- Atenţie la condiţiile de plată – un bun management al numerarului înseamnă maximizarea cumpărărilor pe credit şi minimizarea vânzărilor pe credit
- Condiţiile de plată pot fi o pârghie pentru atragerea unor clienţi strategici

5 Elemente de legislaţie fiscală

are la bază legislaţia în vigoare în septembrie 2002

1. O primă lege care reglementează modul de organizare a întreprinderilor este: **Lege nr. 31/16 noiembrie 1990** *privind societăţile comerciale*, care prezintă formele de organizare.

„Dispoziţii generale
Art. 1. - În vederea efectuării de acte de comerţ, persoanele fizice şi persoanele juridice se pot asocia şi constitui societăţii comerciale, cu respectarea dispoziţiilor prezentei legi.
Societăţile comerciale cu sediul în România sunt persoane juridice române.

Art. 2. - Societăţile comerciale se vor constitui în una din următoarele forme:
- **a)** societate în nume colectiv, ale cărei obligaţii sociale sunt garantate cu patrimoniul social şi cu răspunderea nelimitată şi solidară a tuturor asociaţilor;
- **b)** societate în comandită simplă, ale cărei obligaţii sociale sunt garantate cu patrimoniu social şi cu răspunderea nelimitată şi solidară a asociaţilor comanditaţi; comanditarii răspund numai până la concurenţa aportului lor;
- **c)** societate în comandită pe acţiuni, al cărei capital social este împărţit în acţiuni, iar obligaţiile sociale sunt garantate cu patrimoniul social şi cu răspunderea nelimitată şi solidară a asociaţilor comanditaţi; comanditarii sunt obligaţi numai la plata acţiunilor lor;
- **d)** societatea pe acţiuni, ale cărei obligaţii sociale sunt garantate cu patrimoniul social; acţionarii sunt obligaţi numai la plata acţiunilor lor;
- **e)** societate cu răspundere limitată, ale cărei obligaţii sociale sunt garantate cu patrimoniul social; asociaţii sunt obligaţi numai la plata părţilor sociale."

2. Altă lege cu importanţă în organizarea unei firme este: **Lege nr. 133/ 20 iulie 1999** *privind stimularea întreprinzătorilor privaţi pentru înfiinţarea şi dezvoltarea întreprinderilor mici şi mijlocii*

„**Art. 2. –** În sensul prezentei legi, întreprinzătorul este o persoană fizică autorizată sau o persoană juridică care, în mod individual sau în asociere cu alte persoane fizice autorizate sau cu persoane juridice, organizează o societate comercială, denumită în continuare întreprindere, în vederea desfăşurării unor fapte şi acte de comerţ conform prevederilor art. 3.

„**Art. 3. -** Prin întreprindere se înţelege orice formă de organizare a unei activităţi economice, autonomă patrimonial şi autorizată potrivit legilor în vigoare să facă acte şi fapte de comerţ, în scopul obţinerii de profit prin realizarea de bunuri materiale, respectiv prestări de servicii, din vânzarea acestora pe piaţă, în condiţii de concurenţă.

Art. 4. - (1) Întreprinderile mici şi mijlocii care îşi desfăşoară activitatea în sfera producţiei de bunuri materiale şi servicii se definesc, în funcţie de numărul mediu scriptic anual de personal, după cum urmează:
- **a)** până la 9 salariaţi - microîntreprinderi;
- **b)** între 10 şi 49 de salariaţi - întreprinderi mici;
- **c)** între 50 şi 249 de salariaţi - întreprinderi mijlocii.

(2) Nu se încadrează în prevederile prezentei legi societăţile bancare, societăţile de asigurare şi reasigurare, societăţile de administrare a fondurilor financiare de investiţii, societăţile de valori mobiliare şi societăţile cu activitate exclusivă de comerţ exterior.

(3) Nu beneficiază de prevederile prezentei legi societăţile comerciale care au ca acţionar sau asociat persoane juridice care îndeplinesc cumulativ următoarele două condiţii:

a) au peste 250 de angajaţi;
b) deţin peste 25% din capitalul social.

(4) Beneficiază de prevederile prezentei legi întreprinderile mici şi mijlocii care realizează o cifră de afaceri anuală echivalentă cu până la 8 milioane EURO."

....
Art. 10. - (1) Pentru a stimula înfiinţarea şi dezvoltarea întreprinderilor mici şi mijlocii se introduce o procedură simplificată privind obţinerea avizelor, autorizaţiilor şi licenţelor de funcţionare, centralizată prin camerele de comerţ şi industrie - birourile de asistenţă pentru constituirea şi dezvoltarea societăţilor comerciale.

După ce ai găsit forma ideală pentru viitoarea ta societate comercială, ce mai trebuie să ştii?
Ce impozite trebuie să plăteşti …

3. Conform **Legii 414/26 iunie 2002** privind **impozitul pe profit**:

„**Art. 1. - (1)** Sunt obligate la plata impozitului pe profit, în condiţiile prezentei legi, şi denumite în continuare contribuabili:

a) persoanele juridice române, pentru profitul impozabil obţinut din orice sursă, atât din România, cât şi din străinătate;
b) persoanele juridice străine care desfăşoară activităţi printr-un sediu permanent în România, pentru profitul impozabil aferent acelui sediu permanent;
c) persoanele juridice sau fizice nerezidente care desfăşoară activităţi în România ca beneficiari ori parteneri împreună cu o persoană juridică română într-o asociere sau o altă entitate ce nu dă naştere unei persoane juridice, pentru profitul realizat în România;
d) persoanele juridice române şi persoanele fizice rezidente, pentru veniturile realizate atât în România, cât şi în străinătate din asocieri care nu dau naştere unei persoane juridice. În acest caz impozitul datorat de persoana fizică se calculează, se reţine şi se varsă de către persoana juridică;
e) persoanele juridice străine care obţin veniturile prevăzute la art. 16, pentru profitul impozabil aferent acestor venituri.

Art. 2. - (1) Cota de impozit pe profit este de 25%, cu excepţiile prevăzute de prezenta lege.

Art. 4. - (1) Anul fiscal al fiecărui contribuabil este anul calendaristic.

Art. 7. - (1) Profitul impozabil se calculează ca diferenţă între veniturile realizate din orice sursă şi cheltuielile efectuate pentru realizarea acestora, dintr-un an fiscal, din care se scad *veniturile neimpozabile* şi se adaugă *cheltuielile nedeductibile*.

Art. 20. - (1) Plata impozitului pe profit se efectuează trimestrial, până la data de 25 inclusiv a primei luni din trimestrul următor. În acest scop profitul şi impozitul pe profit se calculează şi se evidenţiază trimestrial, cumulat de la începutul anului.

Art. 21. - (1) În cursul anului fiscal contribuabilii au obligaţia de a depune declaraţia de impunere până la termenul de plată a impozitului inclusiv, urmând ca, după definitivarea impozitului pe profit pe baza datelor din bilanţul contabil anual, să depună declaraţia de impunere pentru anul fiscal expirat, până la termenul prevăzut pentru depunerea situaţiilor financiare.
………

(3) Contribuabilii sunt răspunzători pentru calculul impozitelor declarate şi pentru depunerea în termen a declaraţiei de impunere.
(4) Declaraţia de impunere se semnează de către administrator sau de orice altă persoană autorizată, potrivit legii, să îl reprezinte pe contribuabil."

Conform **Ordonanţei Guvernului nr. 24/2001** privind impunerea microîntreprinderilor, acestea beneficiază de alt regim de impozitare: nu plătesc impozit pe profit ci impozit pe venit.

4. Ordonanţă nr. 3 din 27 iulie 1992 privind **taxa pe valoarea adăugată**

„Art. 1. - Taxa pe valoarea adăugată este un impozit indirect, care se stabileşte asupra operaţiunilor privind transferul proprietăţii bunurilor, precum şi asupra celor privind prestările de servicii.
Valoarea adăugată, în sensul prezentei ordonanţe, este echivalentă cu diferenţa dintre vânzările şi cumpărările aceluiaşi stadiu al circuitului economic. Taxa se aplică asupra valorii adăugate la fiecare stadiu al circuitului economic şi reprezintă un venit al bugetului de stat.

Art. 2. - În sfera de aplicare a taxei pe valoarea adăugată se cuprind operaţiunile cu plata, precum şi cele asimilate acestora, potrivit prezentei ordonanţe, efectuate de o manieră independentă de către persoane fizice sau juridice, privind:

a) livrări de bunuri mobile şi prestări de servicii efectuate în cadrul exercitării activităţii profesionale;
b) transferul proprietăţii bunurilor imobiliare între agenţii economici, precum şi între aceştia şi instituţii publice sau persoane fizice;
c) importul de bunuri şi servicii.”

Ordonanţă de urgenţă nr. 17 din 14 martie 2000 privind **taxa pe valoarea adăugată:**

„Art. 17. - În România se aplică următoarele cote:

A. Cota de 19% pentru operaţiunile privind livrările de bunuri mobile şi transferurile proprietăţii bunurilor imobile efectuate în ţară, prestările de servicii, precum şi importul de bunuri”

5. Foarte importante de asemenea sunt **impozitele şi taxele aferente salariilor**, care sunt reglementate prin următoarele legi:

- Decret-lege nr. 54 din 5 februarie 1990 în care sunt precizate aspecte importante cu privire la **impozitul pe salarii**:

Art. 5 Încadrarea salariaţilor în întreprinderi mici se face pe bază de contract de muncă, cu respectarea prevederilor Codului muncii. Salarizarea se stabileşte prin liberul acord al părţilor.
Salariaţii întreprinderilor mici beneficiază de drepturile de asigurări sociale ale personalului unităţilor de stat. Contribuţia la asigurări sociale, contribuţia pentru pensia suplimentară, ca şi impozitul pe salarii, se plătesc de întreprindere, în condiţiile prevăzute de lege pentru unităţile de stat.”

- Legea 1 / 8 ianuarie 1991 privind **Constituirea şi utilizarea fondului pentru plata ajutorului de şomaj**

„**Art. 21. -** Fondul necesar pentru plata ajutorului de şomaj şi a alocaţiei de sprijin se constituie din următoarele surse:

a) o cota de 5% aplicată asupra fondului de salarii realizat lunar, în valoare brută, de persoanele fizice şi juridice române şi străine cu sediul în România care angajează personal roman, precum si din veniturile realizate de persoanele fizice autorizate să presteze o activitate individuală şi asociaţiile familiale care îşi desfăşoară activitatea în temeiul Decretului-lege nr. 54/1990;
b) o contribuţie de 1% din salariul de bază lunar de încadrare brut, plătita de salariaţii persoanelor fizice şi juridice prevăzute la lit. a);
c) o contribuţie de 1% din venitul lunar în valoare brută, obţinut din munca prestată de către membrii cooperaţiei”

- Legea 49 din 25 mai 1992 privind **modificarea şi completarea unor reglementări din legislaţia de asigurări sociale**

Art. 2. - Decretul nr. 389/1972 cu privire la contribuţia pentru asigurările sociale de stat se modifică şi se completează după cum urmează:
Pentru persoanele fizice şi juridice care folosesc personal salariat, contribuţia asigurărilor sociale de stat se stabileşte diferenţiat, astfel:

a) 35% asupra câştigului brut realizat de salariaţii încadraţi în grupa I de muncă
b) 30% asupra câştigului brut realizat de salariaţii încadraţi în grupa a II-a de muncă
c) 25% asupra câştigului brut realizat de celelalte categorii de salariaţi
d) 15% asupra salariului brut primit, dar nu mai puţin decât salariul minim brut pe ţară, în cazul personalului casnic angajat de persoane fizice pentru îngrijirea persoanelor în vârstă, handicapaţilor şi a copiilor”

- Legea 53 din 1 iunie 1992 privind **Fondul de risc şi accident**:

Art. 13. - La data intrării în vigoare a prezentei legi se constituie "Fondul de risc şi de accident", din următoarele surse:

a) cotă de 1% aplicată asupra fondului de salarii realizat lunar de regii autonome, societăţi comerciale, organizaţii cooperatiste, de organizaţii economice străine cu sediul în România, de reprezentanţele din România ale societăţilor străine care angajează personal român şi de persoanele fizice care utilizează munca salariată;
b) donaţii ale persoanelor fizice şi juridice din ţară şi străinătate, cu respectarea destinaţiilor stabilite de donator;
c) subvenţie de la bugetul de stat din fondul de rezervă bugetară la dispoziţia Guvernului, pentru completarea fondului în situaţia în care, prin sursele de la lit. a) şi b), nu este acoperitor.

- Legea 145/24 iulie 1997 privind **contribuţiile la asigurările sociale de sănătate**:

„Art. 51. - Fondul Casei Naţionale de Asigurări de Sănătate şi fondurile caselor de asigurări de sănătate judeţene şi a municipiului Bucureşti se formează din:

a) contribuţii ale persoanelor fizice si juridice, în părţi egale;
b) subvenţii de la bugetul de stat şi de la bugetele locale;
c) alte venituri.

Art. 52. - (1) Persoana asigurată are obligaţia plăţii unei contribuţii băneşti lunare pentru asigurările sociale de sănătate
(2) Cuantumul contribuţiei băneşti lunare a persoanei asigurate se stabileşte sub forma unei cote de 7% şi se aplică la venitul brut.

Art. 53. - (1) Persoanele juridice sau fizice care angajează personal salariat au obligaţia să reţină şi să vireze casei de asigurări de sănătate teritoriale contribuţia pentru sănătate datorată pentru asigurarea sănătăţii personalului din unitatea respectivă; acestea au obligaţia să anunţe casei de asigurări de sănătate orice schimbare care are loc în nivelul veniturilor.

(2) Persoanele fizice şi juridice care angajează personal salariat au obligaţia plăţii contribuţiei pentru asigurările sociale de sănătate de 7%, raportat la fondul de salarii”

Pe lângă aceste impozitele enumerate se pot adăuga şi o serie de alte taxe şi impozite locale, care sunt stabilite în funcţie de necesităţile locale.

6 Cum se poate finanţa afacerea mea

Pentru determinarea surselor de finanţare adecvate afacerii pornind de la necesarul determinat în baza planului de afaceri, trebuie avute în vedere următoarele surse de finanţare:

1. Capitalul propriu
2. Creditul bancar
3. Finanţări obţinute prin programe de promovare a IMM-urilor
4. Fonduri de capital de risc
5. Leasing
6. Credite de la furnizori şi de la clienţi
7. Credite pe efecte de comerţ (factoringul şi scontarea)

1. Capitalul propriu

În această categorie sunt incluse resursele proprii sau cele atrase de la parteneri privaţi, altele decât instituţiile financiare.

2. Creditul bancar

Pentru firmele nou înfiinţate, băncile sunt reticente în a acorda credite. Banca are nevoie de siguranţa că va primi înapoi banii acordaţi drept credit, şi firmele nou-înfiinţate nu oferă această garanţie, din diferite motive (nu au istoric, nu au experienţă, nu au foarte multe elemente care să facă din aceste firme elemente stabile în cadrul economiei).

Cu toate acestea (sau poate tocmai din acest motiv) prezentarea unei firme nou-înfiinţate la o bancă trebuie să se facă astfel încât firma să fie pusă în cea mai bună lumină posibilă în faţa băncii.

Pregătirea pentru accesarea unui credit bancar:

1. Informarea aspra liniilor de finanţare existente la instituţiile financiare (bănci, agenţii de microcredite, organizaţii non-guvernamentale, etc.) MIMMC pune la dispoziţia celor interesaţi broşura „Programe de finanţare IMM 2002 – 2003", disponibilă şi pe site-ul: www.mimmc.ro
2. Alegerea instituţiei şi liniei de credit în funcţie de condiţiile de finanţare
3. Elaborarea planului de afaceri, eventual prin apelarea la servicii de consultanţă (v. Capitolul respectiv din prezenta broşură)
4. Pregătirea documentelor solicitate la bancă
5. Evaluarea corectă a garanţiilor disponibile

Greşeli frecvente la solicitarea unui credit

De foarte multe ori, la prezentarea firmei în faţa băncii, întreprinzătorii fac foarte multe greşeli, unele uşor de evitat. O scurtă listă a acestor greşeli este următoarea:

1. Supradimensionarea creditului faţă de necesităţile afacerii
2. Supradimensionarea creditului faţă de posibilităţile firmei
3. Lipsa documentaţiei necesare pentru acordarea creditului
4. Lipsa garanţiilor necesare pentru acordarea creditului

Garanţii

Evident, pentru obţinerea de la bancă a unei finanţări, întreprinzătorul trebuie să ofere băncii anumite garanţii reale pentru rambursarea creditului.

Garanţiile reale sunt reprezentate de imobilele, echipamentele, automobilele pe care întreprinzătorul sau firma sa le au în posesie şi pe care sunt dispuse să le ipotecheze sau gajeze în favoarea băncii în vederea acordării creditului.

Prin Legea Bancară nr. 58 / 1998, băncile nu pot oferi credite rambursabile fără a-şi securiza investiţiile. Aşadar, băncile solicită garanţii (de preferinţă imobiliare) care să acopere aproximativ 120% din valoarea creditului plus dobânda. Găsirea acestor garanţii, în special pentru firmele tinere, aflate pe piaţă de doi – trei ani este practic imposibilă, dacă firma nu are în patrimoniul său astfel de garanţii.

Pe de altă parte, băncile doresc o garanţie cât mai lichidă şi exigibilă, pentru că nu doresc să se transforme în agenţii imobiliare.

Pentru oferirea altor tipuri de garanţii decât cele imobiliare există diverse formule (fonduri de garantare, re-garantare, scrisori de garanţie din partea altor bănci, etc.).

Cele mai cunoscute sunt **fondurile de garantare de credite**. Aceste fonduri garantează prin scrisori de garanţie firmele care doresc să obţină un credit rambursabil.

În România, există trei fonduri de garantare:

- Fondul Naţional de Garantare a Creditelor pentru IMM
- Fondul Român de Garantare a Creditului
- Fondul de Garantare a Creditului Rural.

Fondul Naţional de Garantare a Creditelor pentru Întreprinderile Mici şi Mijlocii

Beneficiarii garanţiei	Societăţi comerciale mici şi mijlocii, persoane juridice române organizate conform Legii 31/1990, republicată, persoane fizice sau asociaţii familiale române autorizate prin Decretul lege nr. 54/1990 care îndeplinesc condiţiile prevăzute de Legea nr. 133/1999 şi care desfăşoară activităţi în domeniul industrial, comercial, al construcţiilor, transporturilor, turismului, prestărilor de servicii, etc.
Zonele de acordare a garanţiilor	Toată ţara
Tipuri de garanţii	Acordarea de garanţii băncilor comerciale/instituţii finanţatoare pentru solicitanţii de credite în lei sau valută, IMM, persoane fizice/asociaţii familiale (aşa cum au fost definite la beneficiarii garanţiei), respectiv: • Credite pe termen scurt, mediu şi lung destinate finanţării proiectelor de investiţii* sau finanţării ciclului de producţie (inclusiv capital de lucru) • Scrisori de garanţie bancară • Contracte de leasing (maxim 3 rate consecutive) • Linii de credit
Moneda în care se garantează	LEI
Suma maximă garantată:	Persoane juridice: • Investiţii, contracte de leasing, scrisori de garanţie: 300 000 EURO (echivalent în lei) • Finanţarea capitalului de lucru, linii de credit: 150 000 EURO (echivalent în lei) Persoane fizice autorizate: • Investiţii, contracte de leasing, scrisori de garanţie: 75 000 EURO (echivalent în lei) • Finanţarea capitalului de lucru, linii de credit: 40 000 EURO (echivalent în lei)
Procentul de garantare:	Fondul poate emite garanţii în următoarele procente: a) pentru beneficiarii (aşa cum au fost definiţi) deja constituiţi: • 75% din valoarea creditelor pentru finanţarea unui proiect de investiţii, scrisorilor de garanţie bancară, ratelor de leasing cu termen de rambursare mai mare de 12 luni

* Sunt considerate investiţii realizarea de noi obiective şi/sau capacităţi de producţie, dezvoltarea, modernizarea şi/sau retehnologizarea obiectivelor de investiţii, a capacităţilor de producţie, utilajelor şi maşinilor, instalaţiilor, a clădirilor şi construcţiilor existente, procurarea de maşini şi utilaje, mijloace de transport, inclusiv achiziţii de produse în sistem leasing.

	• 60% din valoarea unui credit/linii de credit pentru finanţarea nevoilor de fond de rulment ale întreprinzătorilor, scrisori de garanţie bancară, cu termen de rambursare mai mic de 12 luni b) pentru beneficiarii (aşa cum au fost definiţi) societăţi nou înfiinţate: • 80% din valoarea creditelor pentru investiţii, scrisorilor de garanţie bancară, contractelor de leasing cu termen de rambursare mai mare de 12 luni • 70% din valoarea creditelor pentru investiţii, capital de lucru, linii de credit, contractelor de leasing cu termen de rambursare mai mic de 12 luni
Comisioane percepute:	Se consideră societate nou înfiinţată societatea comercială care a fost înmatriculată în Registrul Comerţului cel mult de 6 luni, perioada în care nu a desfăşurat nici o activitate. Pentru societăţile nou înfiinţate (start-up) se solicită participarea cu fonduri proprii, minim 25% din valoarea proiectului de investiţii. Pentru diferenţa de până la 100% din valoarea finanţării, negarantată de Fond este necesară prezentarea altor garanţii potrivit normelor proprii ale băncii finanţatoare. • 1,5% din valoarea garanţiei aferentă creditelor, scrisorilor de garanţii bancare, contractelor de leasing la care termenul de rambursare este de cel mult 12 luni • 2,5% pe an din soldul garanţiei aferentă creditelor, scrisorilor de garanţii bancare, contractelor de leasing la care termenul de rambursare este mai mare de 12 luni
Documentele pentru obţinerea garanţiei	• solicitare de garantare din partea unităţilor teritoriale a băncii/instituţiei finanţatoare • dosarul de credite întocmit conform normelor băncii/instituţiei finanţatoare solicitante • declaraţia clientului În cazul operaţiunilor de leasing: • solicitarea de garantare • dosarul de finanţare • declaraţia utilizatorului
Bănci partenere	Băncile cu care FNGCIMM are convenţii de împărţire a riscului sunt: Banca Comercială Română, BRD-GSG, Banca Românească, Banca Comercială Carpatica, Raiffeisen Bank, CEC, Bank Post, EXIMBANK În viitor: • Bănci cu care FNGCIMM va avea convenţii de împărţire a riscului: Demir Bank, Alpha Bank • Societăţi de leasing: Demir Romlease, Internaţional Leasing, Alpha Leasing România, Leasing Co. SA

Informaţii suplimentare:
FNGCIMM
Calea Victoriei 155, Tronson 5, etaj 6, Sector 1 – Bucureşti
Tel.: 021/310 18 74
Fax: 021/310 18 57

3. Finanţări obţinute prin programe de promovare a IMM-urilor

Cunoscându-se reticenţa băncilor în a acorda credite firmelor noi, există programe de finanţări, mai ales nerambursabile care se adresează exact sectorului de întreprinderi nou-înfiinţate.

Fiind finanţări nerambursabile, există un model foarte clar de documentaţie care trebuie întocmit. Documentaţia astfel realizată intră într-un proces de competiţie cu alte documentaţii ale altor firme nou-înfiinţate şi cele mai bune proiecte primesc finanţare.

Aceste tipuri de programe suport pentru IMM-uri sunt atât finanţări rambursabile cât şi finanţări nerambursabile.

Finanţările rambursabile constau în finanţarea anumitor bănci din banii publici, iar banca refinanţează IMM-urile. În acest caz, dobânda este mai scăzută decât dobânda pieţei.

Finanţările nerambursabile reprezintă ajutoare financiare acordate IMM-urior, ajutoare care provin în principal din două surse:

1. Bugetul de Stat
2. Uniunea Europeană sau alte organizaţii internaţionale

Detalii suplimentare puteți găsi în broşura editată de MIMMC, „Programe de finanțare IMM 2002 – 2003”, disponibilă şi pe site-ul www.mimmc.ro

4. Fondurile de capital de risc

Prin sistemul fondurilor de capital de risc, întreprinzătorul primeşte un partener în afacere, care aduce o sumă importantă de bani ca aport la capitalul social al societății. În general, fondul doreşte să fie acționar minoritar la societate şi să-şi retragă participarea în aproximativ cinci ani.

Acest tip de asociere cu un fond de capital de risc prezintă un mare inconvenient: întreprinzătorul trebuie să participe cu o sumă mai mare decât a fondului, pentru ca fondul să-şi păstreze poziția de acționar minoritar.

În afară de acest lucru, în România, fondurile de capital de risc nu sunt destinate în special IMM-urilor, ci mai ales firmelor mari care doresc o infuzie de capital pentru o anumită perioadă. Evident, există posibilitatea ca un fond de risc să dorească să fie partener şi cu o firmă nou-înființată.

În cazul în care un întreprinzător convinge un fond de capital de risc să i se alăture într-o afacere, atunci firma respectivă are trei mari avantaje:

1. Primeşte o infuzie de capital pe o perioadă îndelungată, timp în care nu trebuie să plătească dobânzi
2. Această infuzie de capital nu figurează în evidențele firmei ca datorii ci ca surse financiare proprii (este aport la capitalul social)
3. Odată cu banii, fondul aduce şi specialiştii săi care vor asista întreprinzătorul la managementul firmei.

5. Leasingul

Leasingul (crédit-bail) este o formă specială de realizare a operației de creditare pe termen mediu şi lung pentru procurarea de echipament industrial.

Leasingul se poate realiza prin societățile de leasing unde solicitantul de echipament industrial poate apela la această formă de creditare. Echipamentul se cumpără de către societatea de leasing şi se închiriază ulterior solicitantului. De multe ori, solicitantul însuşi este mandatat în numele societății de leasing să cumpere echipamentul de care are nevoie. Contractul de leasing se va încheia apoi între societatea de leasing şi solicitant şi prin acest contract solicitantul primeşte în folosință echipamentul. Această formă de leasing se mai numeşte şi leasing comercial, şi reprezintă forma principală de leasing.

Alte forme de leasing sunt **lease-back** şi **time-sharing**.

1. În forma de **lease-back**, posesorul echipamentului se confundă cu solicitantul care are nevoie urgentă de bani. În acest caz, el vinde utilajul unei societăți de leasing, închiriindu-l apoi de la aceasta.
2. În forma de **time-sharing** sunt mai mulți solicitanți care vor să utilizeze acelaşi echipament, dar fiecare îl foloseşte o anumită perioadă de timp. De exemplu, trei societăți vor să construiască fiecare câte o hală de producție. Pentru aceasta nu vor cumpăra fiecare câte o macara, ci vor închiria toate trei o singură macara urmând să o folosească cu rândul.

Indiferent de forma în care se face leasingul, la sfârşitul perioadei, solicitantul are opțiuni:

1. încetarea contractului;
2. continuarea lui pentru o nouă perioadă de timp;
3. cumpărarea utilajului la prețul prestabilit.

Leasingul se face de către bancă sau de către o societate specializată de credit. Documentele care se vor prezenta vor fi cererea de creditare, ultimele două bilanțuri, ultimele două balanțe, factura pro-formă a obiectului leasingului, extrasele de cont. Societatea de leasing va cumpăra pe numele său obiectul leasingului prin contract de vânzare-cumpărare, şi apoi îl va închiria societății creditoare prin contract de închiriere.

6. Credite de la furnizori şi de la clienți

Finanțarea prin această metodă este numai pe termen scurt, şi este una din cele mai ieftine finanțări.

Un cumpărător cumpără un produs de la un furnizor, şi se obligă să-l plătească peste o perioadă de timp. În tot acest timp, el foloseşte în interesul firmei proprii banii pe care ar fi trebuit să-i achite furnizorului. Invers, un cumpărător achită unui furnizor o sumă de bani, iar acesta livrează bunul sau prestează serviciul la o dată ulterioară. În toată această perioadă, furnizorul poate să folosească banii clientului în interesul firmei proprii. Aceste forme de credit se numesc credite reale. Acest tip de finanţări reciproce este foarte răspândit în Europa şi cunoaşte extindere şi în România, datorită mecanismelor economiei de piaţă.

Evident, acest tip de finanţare reciprocă se face între parteneri de afaceri care prezintă încredere unul pentru celălalt, iar sumele care se vehiculează nu sunt foarte mari, dar sunt suficiente pentru a optimiza fluxul de numerar al unei firme pentru o perioadă scurtă de timp.

Creditele pe efecte de comerţ (factoringul şi scontarea)

Ce este factoringul

Factoringul reprezintă o formă de creditare pe termen scurt acordată de bănci comerciale prin compensarea creditului furnizor. Creditul se garantează cu o factură înainte de scadenţă. Factura apare dintr-un contract de vânzare - cumpărare între un furnizor şi un cumpărător.

De fapt, din punct de vedere juridic factoringul reprezintă un contract încheiat între bancă (factor) şi client (aderent) prin care factorul (banca) se obligă să plătească la prezentarea documentelor care atestă o creanţă comercială o anumită sumă de bani în schimbul unui comision.

Suma de bani pe care o plăteşte banca la prezentarea facturilor poartă denumirea de finanţare imediată sau factoring disponibil. Suma de bani pe care banca o achită în momentul încasării facturilor poartă denumirea de finanţare la încasare sau factoring indisponibil.

În cazul în care există o factură achitabilă la scadenţă, dar necesitatea de bani apare înainte de scadenţă, atunci factura va fi achitată de către bancă la un preţ mai mic decât cel înscris pe factură, urmând ca banca să încaseze preţul total. Din diferenţa între preţul plătit de bancă şi cel încasat de ea la scadenţa facturii, banca îşi acoperă cheltuielile şi se formează profitul ei. Banca va cumpăra, practic, factura la un preţ mai mic.

Ce este scontarea

Scontarea reprezintă o formă de creditare pe termen scurt acordată de bănci comerciale prin achitarea înainte de scadenţă a unor efecte comerciale (trate, bilete la ordin, etc.).

Scontarea reprezintă o operaţiune de cumpărare de către bănci a efectelor de comerţ deţinute de clienţii lor în schimbul acordării creditului de scont şi reţinerii de către bancă a unei sume denumită *agio* formată din valoarea scontului adunată cu comisioanele. Ca orice operaţiune de creditare, scontarea presupune depunerea unei garanţii stabilite de comun acord şi concretizate printr-un procent aplicat la valoarea nominală a efectelor scontate.

Un efect comercial reprezintă un angajament pe care un trăgător îl ia în numele unui tras în favoarea unui beneficiar. De exemplu, un plătitor (trăgător), depune banii la o bancă comercială (trasul) şi emite un cec (efectul comercial) către un furnizor (beneficiarul), urmând ca furnizorul (beneficiarul) să recupereze banii de la banca comercială (trasul) la scadenţă prin prezentarea cecului (efectul comercial). În cazul în care beneficiarul are nevoie de bani înainte de scadenţă, el poate sconta efectul comercial respectiv la o bancă comercială, urmând ca banca să-l onoreze la o sumă mai mică decât cea înscrisă pe efectul comercial, şi să recupereze la scadenţă banii de la tras, sau să resconteze efectul comercial înainte de scadenţă la altă bancă sau chiar la Banca Naţională.

Scontarea, rescontarea şi factoringul se fac din raţiuni financiare (un leu pe care îl avem astăzi, valorează mai mult în valoare actuală decât cinci lei peste doi ani, chiar dacă nu sunt erodaţi de inflaţie).

Totuşi, care este cea mai bună sursă de finanţare

În momentul înfiinţării unei firme, cel mai bun lucru posibil este startul prin forţe proprii. De aceea, este recomandat un început, posibil mai modest, dar care să fie continuat printr-o dezvoltare susţinută a activităţii firmei.

7 Indicatori financiari ai unei afaceri

Care poate fi şi afacerea ta

Atunci când mergem la doctor, doctorul ne evaluează starea sănătăţii spunându-ne o serie de „indicatori" (tensiunea, temperatura, greutatea, numărul de globule albe, roşii, etc).

La fel ca indicatorii de sănătate pe care doctorul ni-i prezintă, firma are o „sănătate financiară". Această sănătate financiară poate fi exprimată printr-o serie de indicatori simpli şi pe care oricine şi-i poate calcula. Evident, lista de indicatori care urmează nu-şi propune să fie exhaustivă, oricând aceşti indicatori pot fi combinaţi într-o infinitate de moduri, în funcţie de aspectul pe care dorim să-l evidenţiem.

Se pune întrebarea „ce relevanţă au aceşti indicatori în cazul unei firma aflată în faza de elaborare a planului de afaceri?" Iar răspunsul poate fi „foarte mare, pot face diferenţa dintre succes şi faliment".

În faza de plan de afaceri, după ce toate previziunile au fost realizate, indicatorii importanţi ce trebuie calculaţi sunt în principal doi:

1. Venitul net actualizat total (VNAT)
2. Rata internă de rentabilitate (RIR)

Înainte de prezentarea acestor indicatori trebuie explicat ce importanţă are elementul timp într-o afacere.

În momentul în care ai întocmit planul de afaceri, ai stabilit anumite fluxuri de bani (fluxuri de plăţi şi fluxuri de încasări). Aceste fluxuri au loc la momente diferite, în timp (faci anumite plăţi la începutul anului, pentru a cumpăra un utilaj şi încasezi la mijlocul sau la sfârşitul anului valoarea produselor realizate cu acel utilaj). În planul de afaceri, când ai calculat aceste fluxuri, le-ai calculat la valoarea pe care o vor avea atunci (la începutul, mijlocul, respectiv sfârşitul anului).

Din punct de vedere economic este foarte util compararea fluxurilor apărute în diferite momente în timp. Dar, pentru o ca această comparaţie trebuie să fie utilă, trebuie ca toate fluxurile monetare (plăţi sau încasări) să fie estimate în acelaşi moment, în timp. Luarea în calcul a timpului pentru fluxurile financiare se numeşte „actualizare" (aducerea la momentul actual al fluxurilor financiare). Actualizarea constă în ,,dotarea" fiecărui flux monetar cu un coeficient de actualizare pentru a se putea ţine cont de momentul în care el se execută efectiv. Un flux monetar viitor în sumă ,,*f*" este depreciat în raport cu un flux precedent de aceeaşi sumă. Deprecierea apare în virtutea faptului că o încasare obţinută mai târziu privează beneficiarul de posibilitatea de utilizare pe care i le-ar permite o utilizare imediată.
Pentru un flux monetar vom avea următoarea relaţie:

$$F_n = F_0 \times (1+i)^n$$

$$F_0 = \frac{F_n}{(1+i)^n} = F_n \times (1+i)^{-n}$$

$\frac{1}{(1+i)^n} = (1+i)^{-n} = a =$ coeficient de actualizare (măsoară deprecierea fluxului monetar);

F_n = fluxul neactualizat
F_0 = fluxul actualizat
n = număr de unităţi de timp;
i = rata de actualizare (mai mare cu 1-2% decât costul capitalurilor pe termen lung, la piaţa financiară, la resursele plasate şi permanent mai mare decât rata inflaţiei)

Pentru înţelegerea actualizării, vom folosi următorul exemplu:

Firma ABC SRL calculează valoarea actualizată a unui flux financiar (vom considera că este încasare) în valoare de 1.000.000 de lei, flux ce va apare peste 5 luni.

Pentru a calcula coeficientul de actualizare, firma foloseşte pentru *i* o valoare anuală de 40%, ceea ce înseamnă o valoare lunară de 3,33%, respectiv de 16,66% pentru 5 luni

Astfel, $a = (1 + \frac{16,66}{100})^{-5} = 0,462$

Fluxul actualizat este: $F_0 = 1.000.000 \times 0,462 = 462.664,37$ *lei*

Iată cum, un flux în valoare de 1.000.000 de lei pe care îl voi încasa peste 5 luni, valorează în acest moment numai 462.664 de lei, pentru o rată a capitalurilor de 40%. Altfel spus, dacă soliciţi plata sumei de 1.000.000 de lei cu cinci luni înainte, ai dreptul să primeşti suma de 462.664 lei. Orice leu în plus peste această sumă este profit, orice leu sub această sumă este pierdere.

Venitul net actualizat total (VNAT)

Venitul net actualizat total adună matematic toate plăţile şi încasările estimate, actualizate la momentul efectuării investiţiei. Pentru calcularea venitului net actualizat total se scade investiţia (mai întâi investeşti banii) şi se adună încasările realizate.

Pentru exemplificare, vom considera aceeaşi firmă ABC SRL.

Datele pentru acest exemplu sunt:

1. Prima investiţie este de 750.000 lei şi se face cu două luni înainte de momentul actual
2. A doua investiţie este de 250.000 de lei şi se face la momentul actual
3. Prima încasare este de 1.000.000 lei şi se face după 3 luni
4. A doua încasare este de 500.000 lei şi se face după 6 luni (alte 3 luni după prima încasare).
5. Costul capitalurilor este de 40% anual, ceea ce înseamnă 3,33% lunar

Datele de mai sus sunt prezentate în tabelul următor:

Moment în timp	Activitate	Actualizări	Comentarii
n-1	Prima investiţie	- 853.333,33	Este mai mare la valoare actualizată pentru că este investiţie şi a fost făcută înainte de momentul actual; dacă ai fi investit cei 750.000 de lei cu 40% anual la o bancă, asta este suma pe care ai fi obţinut-o.
n	A doua investiţie	- 250.000	este la momentul actual
n+1	Prima încasare	+ 751.314,80	câştigi mai puţin, de fapt, din cauza mecanismului prezentat anterior
n+2	A doua încasare	+ 167.448,99	
	VNAT	**-184.569,54**	**NEGATIV!**

Cele patru fluxuri sunt calculate după metoda descrisă anterior. VNAT este calculată ca fiind suma algebrică a tuturor valorilor.

Exemplul demonstrează cum o afacere care la prima vedere părea foarte rentabilă, de fapt, se va încheia cu pierdere.

Semnificaţia economică a VNAT este următoarea:
1. În cazul în care **VNAT > 0**, se reconstituie fondurile iniţiale şi se degajă un surplus. Proiectul exercită o influenţă favorabilă asupra societăţii şi trebuie acceptat.
2. În cazul în care **VNAT = 0**, se reconstituie fondurile iniţiale, dar nu se degajă surplus.
3. În cazul în care **VNAT < 0**, nu se reconstituie fondurile iniţiale, şi proiectul trebuie respins.

Privind exemplul de mai sus, înţelegem cum un proiect care la prima vedere părea că aduce un profit de 50% din investiţie, de fapt, se va încheia cu pierdere.

Aplicarea acestui indicator are două dificultăţi:

1. Previzionarea cash-flow-rilor în viitor este foarte dificilă în lipsa contractelor ferme de desfacere. Sunt necesare atunci, studii tehnice şi comerciale.
2. Alegerea ratei de actualizare *i* (costul capitalurilor) este foarte dificilă şi se modifică la rândul ei, iar VNAT este foarte sensibilă la actualizare. În cazul în care avem două proiecte, fiecare poate fi mai bun decât celălalt, pentru două rate de actualizare diferite. Este posibil să ajungem chiar la rezultate contradictorii. Rata de actualizare care se constituie în costul resurselor apare sub formă de dividende plătite acţionarilor, în cazul resurselor proprii, şi ca dobândă plătită creditorilor, în cazul resurselor împrumutate.

VNAT se poate calcula pentru perioade indiferent cât de mari sau scurte, dar alegerea *i* este foarte dificilă, pentru că *i* se poate modifica de-a lungul timpului, influenţând în mod decisiv valoarea VNAT.

Rata internă de rentabilitate (RIR)

Rata internă de rentabilitate este acea valoare a lui *i* pentru care VNAT este 0. Altfel spus, rata internă de rentabilitate este costul maxim pe care întreprinderea ar putea să-l suporte pentru finanţarea unei investiţii.
Pentru aflarea ratei interne de rentabilitate se vor calcula două valori ale valorii nete actualizate totale în funcţie de două rate de actualizare astfel încât cele două valori ale valorii nete actualizate totale să fie de semn opus şi la o diferenţă de cel mult 5%. Apoi se va aplica următoarea formulă de calcul:

$$RIR = i_{\min} + \left(i_{\max} - i_{\min}\right) \times \frac{VNAT_{(+)}}{VNAT_{(+)} - VNAT_{(-)}}$$

Această formulă de calcul este prezentată doar cu titlu informativ, pentru că există foarte multe programe informatice care calculează această rată foarte rapid, oferind datele necesare pentru calculul VNAT.

Rata internă de rentabilitate trebuie să fie comparată cu costul mediu ponderat al resurselor de finanţare ale investiţiei (dobânzi, comisioane bancare, etc.) – CMPR.
Rata internă de rentabilitate are următoarele semnificaţii:
În cazul în care RIR > CMPR înseamnă că investiţia este justificată întrucât se compensează costurile de finanţare.
În cazul în care RIR $\leq$ CMPR înseamnă că investiţia este dezavantajoasă pentru societate, pentru că nu permite costuri de finanţare.

Este util, având în vedere incertitudinea din mediul economic, să calculezi atât VNAT cât şi RIR folosind diferite rate de actualizare şi diferiţi timpi de efectuare a investiţiilor şi de realizare a încasărilor. Atât rata de actualizare cât şi timpii de plată sau încasare influenţează VNAT, care, la rândul ei, influenţează RIR.

Valoarea netă actualizată totală şi rata internă de rentabilitate aduc informaţii foarte precise, dar parţiale. Concluziile evaluării financiare nu decid singure oportunitatea investiţiei, sunt necesare studii de piaţă, studii tehnice, etc.

După începerea investiţiei, sunt foarte mulţi indicatori care trebuie să fie calculaţi.

Cei mai importanţi sunt indicatorii de

3. Lichiditate
4. Solvabilitate
5. Rentabilitate.

3. Rata de lichiditate totală şi rata de lichiditate imediată

Rata de lichiditate totală reprezintă pur şi simplu raportul dintre activele bilanţiere lichide sau uşor de transformat în bani şi obligaţiile de plată pe termen scurt:

$$L_t = \frac{A_{pl}}{P_E}$$

A_{pl} = activele patrimoniale bilanţiere lichide (se vor lua în calcul conturile 531, 512, titluri de credite, etc.) sau care pot fi transformate în scurt timp în bani lichizi (se vor lua conturile 300, 301, 331, 332, 361, 371, 411);
P_E = pasive bilanţiere, care reprezintă obligaţii de plată pe termene scurte: credite pe termen scurt şi ratele aferente creditelor pe termen lung şi mediu scadente în cursul anului, dobânzi, datorii, împrumuturi, furnizori, salarii, impozite asimilate, etc.

Când calculăm lichiditatea totală nu se vor lua în calcul următoarele active:
1. valoarea materiilor prime, materiale, producţia netă semnificativ inutilizabilă şi fără posibilităţi certe de valorificare (comenzi sistate, contracte reziliate, etc.)
2. valoarea producţiei finite fără comenzi sau contracte, care nu au desfacerea asigurată, servicii, bunuri, producţie facturată, mărfuri cu caracter litigios şi fără posibilităţi certe de încasare.
3. debitori litigioşi, greu de încasat.

Lichiditatea totală arată capacitatea economică a clientului de a acoperi obligaţiile de plată exigibile sau cu scadenţă imediată prim mijloacele sale băneşti sau/şi prin elementele patrimoniale active care se pot transforma, de regulă, până la 12 luni în mijloace băneşti.

Lichiditatea totală trebuie să fie de minimum 100 %.

Rata de lichiditate imediată reprezintă raportul dintre activele bilanţiere lichide şi obligaţiile de plată pe termen scurt. Diferenţa faţă de rata de lichiditate generală o reprezintă faptul că aici nu se mai iau în calcul activele ce pot fi transformate în bani.

Pentru firmele care au pierderi, valoarea activelor luate în calcul se va diminua cu valoarea pierderilor înregistrate.

Valoarea optimă a lichidităţii imediate trebuie să fie minim 90%, dar trebuie să tindă spre 100%.

4. Solvabilitatea patrimonială

Solvabilitatea patrimonială arată gradul în care capitalul social şi rezervele firmei asigură acoperirea creditelor şi împrumuturilor.

$$S.P. = \frac{C.S. + R.}{(C.S. + R.) + C.I.} \times 100$$

S.P. = indicatorul solvabilităţii patrimoniale;
C.S. = capitalul social vărsat;
R = rezerve;
C.I. = volumul total al creditelor pe termen scurt, mediu şi lung şi al datoriilor asimilate.

Valoarea optimă a solvabilităţii patrimoniale trebuie să fie cuprinsă între 40% şi 60%.

5. Rentabilitatea

Acest indicator se va calcula în două etape: rentabilitatea capitalului social şi rentabilitatea în funcţie de cifra de afaceri.

Rentabilitatea capitalului social şi rezervelor

Rentabilitatea capitalului social exprimă rata profitului net de exploatare în raport cu capitalul social şi rezervele utilizate. Se consideră necesară luarea în calcul a profitului net estimat pe un an.

$$R_{cs} = \frac{PN}{CS + R} \times 100$$

R_{cs} = indicatorul ratei rentabilităţii capitalului social;
PN = profitul net din exploatare;

CS =capitalul social;
R = rezerve.

Rentabilitatea în funcţie de cifra de afaceri

Rentabilitatea în funcţie de cifra de afaceri reprezintă capacitatea firmei să obţină un anumit nivel de profit la un anumit nivel de vânzări (marja de profit la vânzări), în funcţie de condiţiile concrete de producţie (tehnice, organizatorice, management).

$$R_r = \frac{PN}{CA} \times 100$$

R_r = indicatorul ratei rentabilităţii în funcţie de cifra de afaceri;
PN = profitul net de exploatare;
CA = cifra de afaceri.

Un nivel bun al rentabilităţii depăşeşte în ambele cazuri valoare de 10 %.

Nivelul diferit al rentabilităţii clienţilor în cadrul aceleiaşi ramuri impune cunoaşterea poziţiei lor în cadrul ramurii, se face utilă compararea rezultatelor obţinute cu indicatorul mediu pe ramură, dacă acesta se cunoaşte.

Indicatorii prezentaţi la punctele 3 – 5 sunt cei mai frecvent utilizaţi, dar trebuie aplicaţi într-o manieră selectivă şi nu automată. Folosirea acestor indicatori nu are decât o utilizare limitată dacă nu este însoţită de interpretări şi observaţii asupra lor. Administratorul firmei, care reprezintă decidentul într-o afacere, trebuie să ştie că aceşti indicatori trebuie analizaţi şi evaluaţi în lumina caracteristicilor sectorului de activitate în care firma lucrează, tipul proiectului analizat şi conjuncturii economice la momentul respectiv.

Evident, că toţi indicatorii sunt foarte sensibili la micile greşeli; de aceea, este foarte util ca pentru calcularea acestor indicatori, să apelaţi la specialişti. Aceste firme, pot realiza pentru afacerea ta şi diferite analize de sensibilitate, care arată cum se va comporta firma ta, în cazul în care apar schimbări în mediul economic (schimbări inerente şi independente de voinţa noastră). Aşadar, astfel vei putea fi pregătit pentru orice.

8 Calculaţia costurilor şi bugetarea – instrumente de conducere pentru IMM

1. Calculaţia costurilor

Costurile reprezintă consumuri de resurse determinate de activităţile firmei, exprimate monetar. Aceste resurse pot fi de materii prime, personal, capacităţi de producţie, etc şi sunt exprimate în mod sintetic prin aceeaşi unitate de măsură – leul.

Tipuri de costuri

Costuri directe - indirecte

În funcţie de legătura cu produsul final costurile se împart în:

Costuri directe (sunt costuri care pot fi regăsite în totalitate în produsul finit sau în serviciul prestat) Ex. materii prime, manoperă, energie.

Costuri indirecte (sunt costuri care apar în procesul de realizare a produsului dar nu se regăsesc direct şi complet în produsul finit / serviciul oferit)
Ex. salarii management, cheltuielile biroului,

Costuri variabile - fixe

În funcţie de variaţia relativ la volumul producţiei costurile se împart în:

Costuri variabile: variază direct proporţional cu volumul producţiei
(materii prime, materiale, manoperă)

Costuri fixe: rămân relativ fixe odată cu modificarea volumului producţiei
(chirie spaţii, amortizare echipamente)

Costurile, calculaţia şi controlul costurilor fac obiectul unei ramuri a managementului, contabilitatea managerială sau, utilizând terminologia de provenienţă franceză, contabilitate de gestiune.

În România, contabilitatea de gestiune este reglementată potrivit legii 82/1991, republicată în 2002 :
Art. 1. - (1) Societăţile comerciale, societăţile/companiile naţionale, regiile autonome, institutele naţionale de cercetare-dezvoltare, societăţile cooperatiste şi celelalte persoane juridice cu scop lucrativ au obligaţia să organizeze şi să conducă contabilitatea proprie, respectiv contabilitatea financiară, potrivit prezentei legi, şi contabilitatea de gestiune adaptată la specificul activităţii.

Deci contabilitatea de gestiune este o obligaţie a fiecărui agent economic, în principal în scopul determinării valorii stocurilor de producţie finită sau neterminată, date pe care contabilitatea de gestiune le furnizează către contabilitatea financiară, dar şi în scopul furnizării de informaţii către managementul firmei în ceea ce priveşte rentabilitatea unui produs sau a unei activităţi.

Totodată, conform regulamentului de aplicare a legii 82/1991,

Contabilitatea de gestiune se organizează de către fiecare unitate patrimonială in funcţie de specificul activităţii si necesităţile proprii, având ca obiective principale următoarele: calcularea costurilor, stabilirea rezultatelor si a rentabilităţii produselor, lucrărilor şi serviciilor executate; întocmirea bugetului de venituri si cheltuieli pe feluri de activităţi, urmărirea si controlul executării acestora in scopul cunoaşterii rezultatelor şi furnizării datelor necesare fundamentării deciziilor privind gestiunea unităţii patrimoniale si altele.

Metode de calculaţie a costurilor

În mod curent, pe plan internaţional, se utilizează 3 metode majore de calculaţie a costurilor:

- metoda absorbţiei
- metoda costurilor directe
- metoda ABC (costurilor în funcţie de activităţi)

Aceste trei metode prezintă fiecare avantaje şi dezavantaje, alegerea uneia dintre metode fiind determinată de specificul activităţii firmei. Este recomandabil ca pentru proiectarea sistemului potrivit de contabilitate managerială şi eventual a sistemului informatic adecvat să se apeleze la un consultant în management.

2. Bugetarea

Realizarea unui **buget** reprezintă o planificare a firmei. pentru o perioadă viitoare (cel mai curent un an), exprimată în termeni monetari.

Realizarea bugetului este utilă pentru că:

- ➔ permite cuantificarea obiectivele viitoare ale organizaţiei în expresii monetare
- ➔ Obligă managementul proiecteze evoluţia organizaţiei în viitor
- ➔ Este un mecanism de alocare a resurselor existente
- ➔ Asigură un cadru de control

Există două metode principale de a realiza un buget:

Metoda incrementală

Este metoda tradiţională de a realiza un buget. Ea se bazează pe volumul de cheltuieli din anul curent care se ajustează în funcţie de creşterea / descreşterea prevăzută a activităţilor firmei sau se corectează cu indicele inflaţiei.

Aceasta este o metodă rezonabilă, atâta timp cât cheltuielile din exerciţiul curent sunt făcute cu maximum de eficienţă. Este o metodă adecvată pentru a bugeta de exemplu volumul salariilor din anul viitor, care pot fi estimate pornind de la salariile curente ajustate cu inflaţia şi cu eventualele măriri pe care le preconizăm în anul viitor.

În general este o metodă ineficientă, deoarece stimulează cheltuirea unor bani chiar dacă nu este nevoie, doar *pentru a ne încadra în buget.* Iar ineficienţele din trecut sunt perpetuate pentru că nivelele de costuri nu se schimbă de la un an la altul.
Din acest motive au fost dezvoltate şi alte metode de bugetare:

Metoda „în care pornim de la 0"

În cadrul acestei metode pornim de la o cheltuială de bază egală cu 0. Fiecare element de cheltuială din buget trebuie justificat în întregime pentru a fi prins în bugetul viitor.

În realitate nu este totdeauna nevoie să pornim de la 0, ci putem porni de la nivelul curent al cheltuielilor şi ne putem întreba „ce s-ar întâmpla dacă respectivul element de buget ar fi modificat: scăzut, mărit sau eliminat ?". În acest fel fiecare element de buget este evaluat prin prisma costului sau beneficiului care-l generează.

Implementarea unui sistem de „bugetare pornind de la 0" implică mai mulţi paşi – este recomandabil să apelaţi la un profesionist în cazul în care activitatea Dvs. este complexă. Important este că această metodă de bugetare vă va determina ca, în procesul de realizare a bugetului viitor, să vă puneţi întrebări de genul:

- Activitatea respectivă este necesară în realitate ?
- Care ar fi consecinţele dacă activitatea nu ar fi derulată ?
- Nivelul curent de cheltuieli este suficient ?
- Există alte modalităţi de a derula / finanţa activitatea ?
- Oare cât ar trebui să coste în realitate activitatea ?
- Cheltuială induce un beneficiu într-adevăr valoros ?

3. De ce este necesară calculaţia costurilor şi bugetarea

Evident atâta timp cât calculaţia costurilor (contabilitatea managerială sau de gestiune) nu este menţionată în mod expres ca fiind obligatorie pentru o întreprindere şi la fel nici bugetarea, o întreprindere fie ea mică şi mijlocie, aparent se poate lipsi de aceste activităţi. Ele implică oarecare costuri: de personal, de echipamente de calcul, de achiziţie a unui soft. Iar atunci a nu le realiza poate fi aparent o sursă de economie.

O astfel de concepţie sau de mentalitate este extrem de dăunătoare. Iată câteva exemple de posibile implicaţiile negative ce se manifestă în cazul unui IMM care ignoră aceste instrumente de conducere:

- nu am nici o fundamentare asupra costurilor cu care realizez produsele sau serviciile meu; ca urmare fie le vând pe piaţă cu un preţ care nu-mi acoperă cheltuielile şi atunci nu am profit, fie refuz un client şi sunt lipsit de o încasare în cazul în care consider în mod empiric şi cel mai adesea greşit că preţul propus de client nu este acceptabil;
- nu am un control riguros asupra consumului de resurse, fie că este vorba de salariaţi, de materii prime sau de alte categorii de resurse (de ex. amortizarea echipamentelor)
- nu pot diferenţia, pe ansamblul firmei mele, compartimentele, activităţile sau persoanele care lucrează eficient de cele care irosesc în mod ineficient resursele; ce poate fi mai dăunător pentru profitabilitatea unei organizaţii decât lipsa unei motivaţii pentru a lucra eficient în folosul organizaţiei şi al individului;
- fără un buget de venituri şi cheltuieli pe o anume perioadă (de exemplu un an) pur şi simplu ca întreprinzător sunt lipsit de instrumentul elementar de control al profitabilităţii afacerii mele;

dacă *în ultimul timp ai constat că profitul realizat este prea mic sau chiar inexistent,*

dacă *ai remarcat o scădere a profitabilităţii şi productivităţii pe ansamblul afacerii tale,*

dacă *ai constatat că nu reuşeşti să găseşti clienţi pe o piaţă pe care concurenţa totuşi îi găseşte*

dacă *nu poţi să-ţi returnezi creditele*

dacă *dividendele tale sunt sub aşteptări*

atunci înainte de a afirma în mod fatalist că te paşte ghinionul

încearcă să reflectezi asupra necesităţii introducerii în firma ta a unui sistem de calculaţie a costurilor şi de bugetare

9

pe înţelesul tuturor . . .

Bilanţul, Contul de profit şi pierderi şi Fluxul de numerar

1. O întrebare: Un întreprinzător trebuie să ştie contabilitate?

La această întrebare pot exista mai multe răspunsuri pe care le delimităm între următoarele extreme:

- **întreprinzătorul „expeditiv”**
  pe mine nu mă interesează ce scrie în aceste hârtii pe care le semnez „ca primarul” . Asta e treaba contabilului meu! De aia îl plătesc, ca să le facă, la timp şi să mi le pună sub nas să le semnez. Eu am alte treburi mai importante!
- **întreprinzătorul „super-meticulos”**
  toate rapoartele contabile, fie că e vorba de bilanţ sau de altele, le fac eu cu mâna mea. Trebuie să ştiu tot ce scrie în ele. În definitiv e afacerea mea, nu a contabilului!

Desigur că nici una dintre cele 2 situaţii extreme nu este de recomandat. Pentru un întreprinzător este util să cunoască esenţa acestor rapoarte contabile, nu fiindcă legea îl obligă să le întocmească, ci fiindcă prin ele poate lua pulsul propriei sale afaceri. În cele ce urmează se prezintă sintetic, pe înţelesul tuturor, într-o formula simplificată cele 3 tipuri de rapoarte care sunt relevante pentru oricare întreprinzător şi anume:

– Bilanţ
– Cont de profit şi pierdere
– Calculul lichidităţilor

2. Bilanţul

– reprezintă situaţia patrimonială a întreprinderii
– arată sursele de finanţare ale firmei pe de o parte (PASIV) şi pe de altă parte modul în care acestea au fost utilizate (ACTIV)

În ce scop s-au cheltuit banii firmei tale**?**	**De unde** provin banii firmei tale**?**
ACTIV	**PASIV**
Active imobilizate – Imobilizări necorporale – Imobilizări corporale – Imobilizări financiare	Capital propriu – Capital social – Rezultatul exerciţiului – Rezerve
Active circulante – Stocuri – Creanţe – Disponibilităţi	Provizioane pentru riscuri şi cheltuieli
Conturi de regularizare - activ	Datorii totale – Datorii pe termen lung – Datorii pe termen scurt
Prime privind rambursarea obligaţiunilor	Conturi de regularizare - pasiv

PASIVUL reprezintă acea parte a bilanţului care arată sursele de finanţare ale firmei. Ordinea de aşezare în bilanţ este de la sursele permanente şi pe termen lung la cele pe termen scurt.

Capitalul propriu, format din:

- Capital social
- Rezultatul exerciţiului
- Rezerve

Reprezintă cea mai stabilă sursă de finanţare: sunt banii proprietarilor, care se presupune că se vor retrage ultimii „din afacere”.

Provizioane pentru riscuri şi cheltuieli: rezerve ale firmei pentru posibile viitoare pierderi: „bani albi pentru zile negre”.

Datoriile sunt grupate în două categorii:

- Datorii pe termen lung (credite de la bănci)
- Datorii pe termen scurt (credite pe termen scurt, datoriile către furnizori, etc).

Conturile de regularizare: reflectă regularizările contabile care apar pe parcursul unui exerciţiu financiar.

ACTIVUL reprezintă acea parte a bilanţului care arată cum au fost consumate resursele atrase de firmă.

Active imobilizate

- Imobilizări necorporale
- Imobilizări corporale
- Imobilizări financiare

= sunt reflectate toate investiţiile pe termen lung pe care le-a făcut firma: de la clădiri, utilaje, mijloace de transport, până la licenţele şi brevetele pe care le deţine.

Active circulante

- Stocuri
- Creanţe
- Disponibilităţi

= fondul circulant al firmei care se schimbă de la un an la altul, în funcţie de procesul de producţie. În general, activitatea firmei este reflectată în această poziţie bilanţieră.

Conturile de regularizare: reflectă regularizările contabile care apar pe parcursul unui exerciţiu financiar.

Prime privind rambursarea obligaţiunilor: este poziţie bilanţieră care apare doar în cadrul societăţilor care emit obligaţiuni.

3. Contul de profit şi pierderi

Formular Cont de profit şi pierderi simplificat

(+) Venituri din exploatare

- **Venituri din vânzarea mărfurilor**
- Producţia exerciţiului
- Alte cheltuieli de exploatare

(-) Cheltuieli pentru exploatare

- **Cheltuieli privind mărfurile**
- Cheltuieli materiale
- Cheltuieli cu servicii
- Cheltuieli cu personalul
- Cheltuieli cu amortizările
- Alte cheltuieli de exploatare

(=) REZULTATUL DIN EXPLOATARE

(+) Venituri financiare
(-) Cheltuieli financiare
(=) REZULTATUL FINANCIAR

REZULTATUL CURENT AL EXERCITIULUI
= REZULTATUL DIN EXPLOATARE + REZULTATUL FINANCIAR

(+) Venituri excepţionale
(-) Cheltuieli excepţionale
(=) REZULTATUL EXCEPŢIONAL

REZULTATUL BRUT
= REZULTATUL DIN EXPLOATARE + REZULTATUL FINANCIAR
+ REZULTATUL EXCEPŢIONAL

(-) Impozit pe profit

REZULTATUL NET

Contul de profit şi pierderi reflectă situaţia fiscală a firmei. Acesta este împărţit în cele trei capitole importante ale activităţii firmei:

1. activitatea de producţie (exploatare)
2. activitatea financiară
3. activitatea excepţională (evenimente care apar în mod excepţional în exerciţiul financiar respectiv)

4. Calcul de lichidităţi

Prezentarea celor două formule:

a) Metoda directă

Fluxuri de numerar din activităţi de exploatare:
- încasările în numerar din vânzarea de bunuri şi prestarea de servicii;
- încasările în numerar provenite din redevenţe, onorarii, comisioane şi alte venituri;
- plăţile în numerar către furnizorii de bunuri şi servicii;
- plăţile în numerar către şi în numele angajaţilor;
- plăţile în numerar sau restituiri de impozit pe profit, doar dacă nu pot fi identificate în mod specific cu activităţile de investiţii şi de finanţare.

Fluxuri de numerar din activităţi de investiţii:
- plăţile în numerar pentru achiziţionarea de terenuri şi mijloace fixe, active necorporale şi alte active pe termen lung
- încasările de numerar din vânzarea de terenuri şi clădiri, instalaţii şi echipamente, active necorporale şi alte active pe termen lung;
- plăţile în numerar pentru achiziţia de instrumente de capital propriu şi de creanţă ale altor întreprinderi;
- încasările în numerar din vânzarea de instrumente de capital propriu şi de creanţă ale altor întreprinderi;
- avansurile în numerar şi împrumuturile efectuate către alte părţi;
- încasările în numerar din rambursarea avansurilor şi împrumuturilor efectuate către alte părţi.

Fluxuri de numerar din activităţi de finanţare:
- veniturile în numerar din emisiunea de acţiuni şi alte instrumente de capital propriu;
- plăţile în numerar către acţionari pentru a achiziţiona sau a răscumpăra acţiunile întreprinderii;
- veniturile în numerar din emisiunea de obligaţiuni, credite, ipoteci şi alte împrumuturi;
- rambursările în numerar ale unor sume împrumutate;
- plăţile în numerar ale locatarului pentru reducerea obligaţiilor legate de o operaţiune de leasing financiar.

Fluxuri de numerar - total
Numerar la începutul perioadei
Numerar la finele perioadei

b) Metoda indirectă

Fluxuri de numerar din activităţi de exploatare:
- rezultat net;
- modificările pe parcursul perioadei ale capitalului circulant;
- ajustări pentru elementele nemonetare şi alte elemente incluse la activităţile de investiţii sau de finanţare.

Fluxuri de numerar din activităţi de investiţii:
- plăţile în numerar pentru achiziţionarea de terenuri şi mijloace fixe, active necorporale şi alte active pe termen lung;
- încasările de numerar din vânzarea de terenuri şi clădiri, instalaţii şi echipamente, active necorporale şi alte active pe termen lung;
- plăţile în numerar pentru achiziţia de instrumente de capital propriu şi de creanţă ale altor întreprinderi;
- încasările în numerar din vânzarea de instrumente de capital propriu şi de creanţă ale altor întreprinderi;
- avansurile în numerar şi împrumuturile efectuate către alte părţi;
- încasările în numerar din rambursarea avansurilor şi împrumuturilor efectuate către alte părţi.

Fluxuri de numerar din activităţi de finanţare:
- veniturile în numerar din emisiunea de acţiuni şi alte instrumente de capital propriu;
- plăţile în numerar către acţionari pentru a achiziţiona sau a răscumpăra acţiunile întreprinderii;
- veniturile în numerar din emisiunea de obligaţiuni, credite, ipoteci şi alte împrumuturi;
- rambursările în numerar ale unor sume împrumutate;
- plăţile în numerar ale locatarului pentru reducerea obligaţiilor legate de o operaţiune de leasing financiar.

Fluxuri de numerar - total
Numerar la începutul perioadei
Numerar la finele perioadei

Contul de profit şi pierderi reprezintă situaţia fiscală a firmei în timp ce *Fluxul de lichidităţi* reprezintă situaţia financiară al firmei.

5. Exemplu

Pentru o mai bună înţelegere ilustrăm cele spuse cu un exemplu:

Societatea comercială ABC IMPEX SRL s-a constituit la 15.01.2XXX prin aportul unicului asociat, în valoare de 5.000.000 lei.

La 17.01.2XXX firma a achiziţionat un utilaj în valoare de 2.500.000 lei, stocuri de materii prime de 1.000.000 lei, restul banilor de 1.500.000 lei fiind în bancă.

De asemenea, firma a contractat un credit pe termen scurt în valoare de 1.000.000 lei, din care a achiziţionat o licenţă de fabricaţie.

La 31.12.2XXX, bilanţul firmei se prezenta astfel

ACTIV		PASIV	
Active imobilizate – licenţă fabricaţie – utilaj	 1.000.000 2.500.000	Capital propriu – Capital social	 5.000.000
Active circulante – Stocuri materii prime – Disponibilităţi	 1.000.000 1.500.000	Provizioane pentru riscuri şi cheltuieli	
Conturi de regularizare - activ		Datorii totale – Credit pe termen scurt	1.000.000
Prime privind rambursarea obligaţiunilor		Conturi de regularizare – pasiv	
TOTAL	**6.000.000**	**TOTAL**	**6.000.000**

Societatea ABC IMPEX SRL, în luna februarie, a avut următoarele operaţii:
- a cumpărat materiale în valoare de 500.000 lei,

- a plătit salarii în valoare de 350.000 lei,
- a plătit dobânzi la bancă în valoare de 10.000 lei
- a înregistrat amortizări în valoare de 5.000 lei
- a vândut produsele realizate cu lei
- a încasat dobândă pentru lichiditățile din bancă 8.000 lei

În această situație *Contul de profit şi pierderi* şi *Fluxul de numerar* se prezintă astfel:

Contul de profit şi pierderi

(+) Venituri din exploatare	
– produse	1.200.000
(-) Cheltuieli exploatare	
– materiale	500.000
– salarii	350.000
– amortizări	5.000
REZULTAT EXPLOATARE	**345.000**
(+) Venituri financiare	
– dobânzi încasate	8.000
(-) Cheltuieli financiare	
– dobânzi plătite	10.000
REZULTATUL FINANCIAR	**-2.000**
REZULTATUL CURENT	**343.000**
REZULTATUL EXCEPȚIONAL	**0**
REZULTATUL BRUT	**343.000**
- impozit pe profit (25%)	85.750
REZULTATUL NET	**257.250**

Notă:
Dacă societatea comercială ABC IMPEX SRL era microîntreprindere, atunci impozitul pe profit era:
(1.200.000 + 8.000) X 1,5% = 18.120 lei

Fluxul de numerar:

SOLD INIȚIAL	0
Încasări din vânzarea produselor	1.200.000
Încasări din dobânzi bancare	8.000
TOTAL ÎNCASĂRI	**1.208.000**
Plăți materiale	500.000
Plăți salarii	350.000
Plăți dobânzi	10.000
Plăți impozit pe profit	85.750
TOTAL PLĂȚI	**945.750**
SOLD LUNĂ	**262.250**
SOLD FINAL (Sold inițial + Încasări – Plăți)	**262.250**

După cum se poate observa rezultatul exercițiului nu este acelaşi cu soldul final al Fluxului de numerar. O parte dintre cheltuieli (cum ar fi amortizarea) nu reprezintă şi o plată.

Cu alte cuvinte: ce este pe hârtie, nu este şi în buzunar!

Organizaţii suport pentru IMM-uri

Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii, CNIPMMR

CNIPMMR Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii – Alba-Iulia)
Marius ROTAR, Preşedinte
Str. Tudor Vladimirescu nr. 78, cod poştal 2500, Alba Iulia
Telefon: 0040258 813765, 0040528 810700, 0040258 810766, 0040258 8137657
E-mail: info-ab@abx.logicnet.ro

CNIPMMR Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii – Piteşti
Eugen TITU, Preşedinte
Str. Depozitelor, nr. 29, cod 0300, jud. Argeş, Piteşti
Telefon: 0040248 634843; Fax: 0040248 214-910

CNIPMMR Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii–Arad
Florin Gavril Valer POPESCU, Preşedinte
Str Poetului, nr. 105-107, cod 2900, Arad
Telefon/Fax: 0040257 241667 / 0040257 289893

CNIPMMR Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici si Mijlocii–Bistriţa
Valer SAMIHAIAN, Preşedinte
Str. Petru Rareş, nr.7 cod 4400, Bistriţa
Telefon: 0040263 231-803 Fax: 0040263 232260
e-mail:patronat@bistrita.ro

CNIPMMR Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii – Brăila
Gheorghe CARUZ
Str. Baldovineşti, nr. 36 cod 6100, Brăila
Telefon: 0040239 611544, Fax: 0040239 614441
e-mail:caruz991@xnet.ro

CNIPMMR Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii – Braşov
Valentin DRĂGOI, Preşedinte
Str. Şcolii, nr. 6 cod 2200, Braşov
Telefon: 0040268 474299 /Fax: 0040268 476229
E-mail: corona@xnet.ro

CNIPMMR Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii – Bucureşti
Mihai ERBAŞU, Preşedinte
Str. Mendeleev, nr. 36-38, parter, sector 1, cod 70169, Bucureşti
Telefon: 004021 2323545, 2127544 ; Fax : 004021 2323540
E-mail: cnipmmr@mediafax.ro.153

CNIPMMR Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii – Buzău
Nicolae VASILESCU, Preşedinte
Str. Plevnei, nr.5 cod 5100, Buzău
Telefon: 0040238 710282 Fax: 0040238 710021

CNIPMMR Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii – Oradea
Ioan MINTAŞ, Preşedinte
Str. Bela Brainer, nr. 27, cod 3700, jud. Bihor, Oradea
Telefon:0040259 433004; Fax: 0040259 417312
E-mail: ciac@roetco.ro

CNIPMMR Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii – Bacău
Ioan Viorel RATI, Preşedinte
Str. Romanului, nr. 237, cod 5500, Bacău
Telefon: 0040234 111664 , Fax: 0040234 13451

CNIPMMR Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii – Botoşani
Dumitru BRÎNZEI, Preşedinte
Str. Doboşari, nr. 14-16, cod 6800, Botoşani
Telefon: 0040231516931; Fax: 0040231 515053
E-mail: interfarm@mail.elsaco.com

CNIPMMR Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii – Reşiţa
Dumitru BANDASILA, Preşedinte
Str. Mihai Viteazu, nr 10, cod 1700, Reşiţa
Telefon: 0040255 210952; Fax: 0040255 212102
E-mail: silvanus@mail.dnttm.ro

CNIPMMR Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii – Reşiţa
Ioan PURA, Preşedinte
telefon: 0040264 191475, 0040264 193723, 0040264 185857; Fax: 0040264

CNIPMMR Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii–Constanţa
PARC Hotel, Resort MAMAIA, cod 8700, Constanţa
Telefon: 0040241 831720; Fax: 0040241 831198

CNIPMMR Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii – Sf. Gheorghe
Nicu RĂDULESCU, Preşedinte
Str. 1 Decembrie, nr.1, BOBOC Hotel, cod 4000, Sf. Gheorghe
Telefon: 0040267 311292; Fax: 0040267 351787

CNIPMMR Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii – Călăraşi
Nicolae SÂMBETEAN, Preşedinte
Str. Slobozia, nr. 23, cod 8500, Călăraşi
Telefon: 0040242 315344

CNIPMMR Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii–Târgovişte
Tudor PÂRVU, Preşedinte
Str. Unirii, nr. 18, cod 0200, Târgovişte
Telefon: 0040245 217676, 0040264 217649; Fax: 0040264 217649

CNIPMMR Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici si Mijlocii–Craiova
Adrian BACLESEANU, Preşedinte
Calea Bucureştilor, bl. P1, etaj 1, cod 1100, Craiova
Telefon/Fax: 0040251 163150
E-mail: office@sme.ro ; immcv@sme.ro ; crisbal@icnet.ro

CNIPMMR Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii – Galaţi
Marian FILIMON, Preşedinte
Str. A.I.Cuza, Bl. Cristal, sc.4, ap.2-3, cod 6200, Galaţi
Telefon: 0040236 310-917; Fax: 0040236 460650
E-mail: consiliu@xnet.ro

CNIPMMR Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii – Giurgiu
Gheorghe CIREAP, Preşedinte
Depozit Fräţeşti, Com. Frăţeşti, cod 8375, Giurgiu
T: 0040246 234213; Fax: 0040246 234213
E-mail: cireapl@isp.acorp.ro

CNIPMMR Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii – Tg. Jiu
Gheorghe MAGDAN, Preşedinte
Str. Termocentralei, nr. 2, camera 153, cod 1400, Târgu Jiu
Telefon: 0040253 210047and 212054, Fax: 0040253 210031
E-mail: marsat@eltop.ro

CNIPMMR Consiliul National al Intreprinderilor Private Mici şi Mijlocii–Petroşani
Lucian MOLDOVAN, Preşedinte
Str. M.Kogălniceanu, nr. 4, et.3, camera 28, cod 2700, Deva
Telefon/Fax: 0040254 232135
E-mail : lexim@toptech.ro

CNIPMMR Consiliul National al Intreprinderilor Private Mici si Mijlocii–Miercurea Ciuc
Tibisor MIRON, *Preşedinte*
Str. George Coşbuc, nr. 14 cod 4100, Miercurea Ciuc
Telefon: 0040266 171077; Fax: 0040266 171236
E-mail: astra@nextra.ro

CNIPMMR Consiliul National al Intreprinderilor Private Mici si Mijlocii–Slobozia
Eugen APOSTOIU, *Preşedinte*
Str. Amara, nr. 2bis, cod 8400, Slobozia
Telefon/Fax: 0040243 230708

CNIPMMR Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii–Iaşi
Traian DOBRE, *Preşedinte*
Str. Grigore Ioan, nr. 17, cod 6600, Iaşi
Telefon: 0040232 142480 Fax: 0040232 157261

CNIPMMR Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii–Ilfov
Alberto BOLBOAŞĂ, *Preşedinte*
Str. M.Eminescu, nr. 6, cod 78910, Buftea
Telefon: 004021 2255706, Fax: 004021 2255706

CNIPMMR Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii–Bucureşti
Mihai ERBAŞU, *Preşedinte*
Str. Mendeleev, nr. 36-38, parter, sector 1, Bucureşti
Telefon: 004021 2323545 ; 004021 2127544, Fax : 004021 2323540

CNIPMMR Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii–Drobeta Turnu-Severin
Constantin CREJESCU, *Preşedinte*
Str. Gh.I.Sineşti, nr. 71, bl.3, sc.4, ap.6, cod 1500, Dr.Turnu Severin
Telefon: 0040252 222848

CNIPMMR Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii–Consiliul Local al IMM – Tg. Mureş
Radu BALANEANU, Preşedinte
Str. Tineretului, nr. 2, etaj 2, cod 4300, Tg. Mureş
Telefon: 0040265 167777; Fax: 0040265 166665
E-mail: radu@carrel.ro

CNIPMMR Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii–Consiliul Local al IMM – Reghin
Alexandru KELEMEN, Preşedinte
Str. Piaţa Petru Maior, nr. 1, cod 4225, Reghin
Telefon: 0040265 537685; Fax: 0040265 523435

CNIPMMR Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii–Consiliul Local al IMM – Sighişoara
Ştefan SCHULLER, Preşedinte
Str. Muzeului, nr. 7, cod 3050, Sighişoara
Telefon: 0040265 771165; Fax: 0040265 771165

CNIPMMR Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii–Baia Mare
Arpad DARNAI, *Preşedinte*
Str. Independenţei, nr. 4, cod poştal 4800, Baia Mare
Telefon: 0040262 422301, 0042062 276781, 0040262 276789
Fax: 0040262 422301, 0040262 276781
E-mail: climm@radiogalaxia.ro

CNIPMMR Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii–Piatra-Neamţ
Elena IONESCU, Manager General; Lucia MUJ
Str. Cuza Vodă, nr. 46, cod 5600, Piatra Neamţ
Telefon: 0040233 210308; Fax: 0040233 210308
E-mail: plantavorel@csc.ro

CNIPMMR Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii–Slatina
Emil MARINESCU, *Preşedinte*
Str. Basarabilor, nr. 2, bl. 16A, sc. B, et. 2, ap. 6, cod 0500, Slatina
Telefon: 0040249 415832 , Fax: 0040249 415832

Consiliul Local al IMM–Ploieşti
Paraschiv IONESCU, *Preşedinte*
C.P.224, O.P.1, cod 2000, Ploieşti
Telefon: 0040244 121347 ; 0040244 118120
Fax: 0040244 123053
E-mail : climmploiesti@home.ro

CNIPMMR Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii–Sinaia
Virgil HARABAGIU, *Preşedinte*
Str. Walter Mărăcineanu, nr. 1-3, cod 2180, Sinaia
Telefon: 0040244 315505
E-mail : aoa_sinaia@hotmail.com

CNIPMMR Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii–Zalău
Augustin PRECUP, *Preşedinte*
Piaţa Iului Maniu, nr. 9, cod 4700, Zalău
Telefon: 0040260 662065; Fax: 0040260 661351

CNIPMMR Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii–Suceava
Geniloni SFECLĂ, *Preşedinte*
Calea Unirii – Bazar, cod 5800, Suceava
Telefon: 0040230 532241

CNIPMMR Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii–Satu Mare
Tiberiu KOVARI, *Preşedinte*
Str. Corvinilor, nr. 3, cod 3900, Satu Mare
Telefon: 0040261 768875, Fax: 0040261 768870
E-mail: svm@nova.ro

CNIPMMR Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii–Alexandria
Alexandru RĂDULESCU, *Preşedinte*
Str. Dunării, nr. 208, Bl. Patria, sc.A, ap.5, cod 0700, Alexandria
Telefon: 0040247 315594

CNIPMMR Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii–Timişoara
Ioana DĂRĂU, *Preşedinte*
Piaţa Victoriei, nr. 4, cod 1900, Timişoara
Telefon: 0040256 192064 , Fax: 0040256 435681

CNIPMMR Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii–Tulcea
Constantin GAVENEA, *Preşedinte*
Str. Mică, nr. 1, cod 8800, Tulcea
Telefon: 0040251 512229 , Fax: 0040251 516649

CNIPMMR Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii –Focşani
Roman ION, Preşedinte
Str. Brăilei, nr. 9, cod 5300, Focşani
Telefon: 0040237 616493 , Fax: 0040237 231500
E-mail: vntour@quttro.ro

CNIPMMR Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii–Vaslui
Ovidiu COPACINSCHI, *Preşedinte*
Str. Spiru Haret, nr. 273, cod 6500, Vaslui
Telefon: 0040235 321751, Fax: 0040235 321751

Agenţii de Dezvoltare Regională

Agenţia de Dezvoltare Regională Centru
Simion CREŢU, Director
Str.Decebal nr. 12, cod 2500, Alba Iulia
Telefon: 0040258 817436, Fax: 0040258 818613
E-mail: adcentru@abx.logicnet.ro

Agenţia de Dezvoltare Regională Sud -Est

Luminiţa MIHAILOV, Director
Str. Piaţa Independenţei, nr.1, et.5, cod 6100, Brăila
Telefon: 0040239 611086; Fax: 0040239 623403

Agenţia de dezvoltare Regională Sud -Muntenia
Ion Manole, Director
Str. 1 Decembrie 1918, nr.1, cod 8500, Călăraşi
Telefon: 0040242 331769, Fax : 0040242 313167
E-mail : adr3sud@nex.ro

Agenţia de dezvoltare Regională Nord -Vest
Claudiu COSIER, Director
Str. Sextil Puşcariu, nr. 2, cod 3400, Cluj-Napoca
Telefon: 0040264 431550, Fax : 0040264 439222
E-mail : adrnv@mail.dntcj.ro

Agenţia de dezvoltare Regională Sud -Vest Oltenia
Marilena BOGHIANU, Director
Str. Unirii, nr. 19, Craiova
Telefon: 0040251 418240, Fax : 0040251 413891
E-mail : adr4@rdslink.ro

Agenţia de dezvoltare Regională Bucureşti Ilfov
Dan NICULA, Director
Calea Victoriei, nr. 16-20, sc.A, et. 2, sector 3, Bucureşti
Telefon: 00402 3159659, Fax : 00402 3159665
E-mail : adrbi@home.ro

Agenţia de Dezvoltare Regională Nord-Est
Constantin APOSTOL, Director
Str. Alexandru cel Bun, nr. 27, cod 5600, Piatra Neamţ
Telefon: 0040233 218071, Fax : 0040233 218071
E-mail : adrnordest@adrnordest.ro

Agenţia de Dezvoltare Regională Vest
Sorin MAXIM, Director
Str. Proclamaţia de la Timişoara, nr. 5, cod 1900, Timişoara
Telefon: 0040256 191923 Fax: 0040256 191981
E-mail: office@adr5vest.ro

Fundaţii pentru promovarea IMM-urilor

Fundaţia pentru Sprijinirea Dezvoltării Întreprinderilor Private
Str. Încoronării nr. 10, Alba-Iulia
Telefon: 0040258 830358 Fax: 0040258 812-352

Fundaţia "Centrul de Dezvoltare pentru Întreprinderi Mici şi Mijlocii-ARGEŞ"
Tudor IONESCU, Preşedint, Cecilia CORNĂŢEANU, Director
Str. Vasile Milea, nr. 1, cod 0300, jud. Argeş, Piteşti
Telefon: 0040248 216602 Fax: 0040248 210-909
E-mail: cdimmag@network.fiman.ro.149

Fundaţia Româno – Germană –ARAD
Emilia ZAHARIA, Director; Sorin Munteanu
Str. Gării, nr. 9, jud. Arad, Vladimirescu (Arad)
Telefon: 0040257 251-870 Fax: 0040257 216-512
E-mail: vladi@net.ro

Fundaţia „Centru pentru Dezvoltarea Întreprinderilor Mici şi Mijlocii" ROM-ITA-BISTRIŢA
Doina IGNAT, Preşedinte;Voichiţa CIOTMONDA
Str. Dornei, nr. 10, cod 4400 jud. Bistriţa Năsăud, Bistriţa
Telefon/Fax: 0040263 232-404, 230867
E-mail: romita@elcom.ro.150

Fundaţia "Centrul de Dezvoltare pentru Întreprinderi Mici şi Mijlocii –BRĂILA)
Lucia CURCUMELI; Gabriel IOAN
Str. Plevnei, bl. A8, sc.1, ap.1,Brăila
Telefon: 004 239 612142, Fax: 0040239 616696

Fundaţia Internaţională de Management –FIMAN
Str. Vasile Lascăr, nr. 42-44, Apt. 5/7, cod 70212 Bucureşti
Telefon: 004021 210 5636, 210 5669, 211 1945, 211 1949
Fax 004021 211 1937
E-mail: office@fiman.ro

CRIMM, Fundatia "Centrul Roman pentru Intreprinderi Mici si Mijlocii" CRIMM)
*Bogdan Teodori*u, Preşedinte; *Cristian Marande*i, Director general
Str. Ion Câmpineanu nr. 20, et. 3 sector 1, cod70709, Bucureşti
Phone: 004021 3111995 and 3111996 Fax: 004021 3126966
E-mail:crimm@imm.ro

Fundaţia pentru Asistenţa Întreprinzătorilor din România - FAIR
Maria MITU, Director
Str. Ştirbei Vodă, nr.20, Sector 1, Bucureşti
Telefon/Fax: 004021 1344446

Fundaţia pentru Promovarea Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii –BUZĂU
Alexandru Valentin UNGUREANU, Preşedinte;
Cornelia BAR, Director
Str. Mioritei, nr.5, cod 5100, jud. Buzău, Buzău
Telefon: 0040238 710-851 Fax: 0040238 446-853

Fundaţia pentru Promovarea Întreprinderilor Mici şi Mijlocii Private CONSTANŢA
Gabi BĂRBULESCU, TIGANETEA Silvia, Director
Str. Traian, nr. 36, bl. C1, sc.C, camera 31, Constanţa
Telefon/Fax: 0040241 618617; 614379
E-mail: ct.fair@impromex.ro

Fundaţia pentru Promovarea Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii –DMBOVIŢA
Marius MIHLACHIOIU, Preşedinte, Elvira DEGERATU, Director
Str. Mihai Bravu, nr. 5, jud. Dâmboviţa, Târgovişte
Telefon/Fax: 0040245 611202

Fundaţia pentru Promovarea Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii–GALAŢI)
Dan GOGONCEA, Preşedinte
Str. Eroilor, nr. 13, cod 6200, jud. Galaţi, Galaţi
Telefon/Fax: 0040236 460302; 460029

Fundaţia Centrul pentru Dezvoltarea Întreprinderilor Mici şi Mijlocii ROM-ITA Gorj
Dan MOREGA, Preşedinte
Str. Ecaterina Teodoroiu, nr. 99, parter, Târgu Jiu
Telefon/Fax: 0040253 219260, 228160 ; 0040744 703052

Fundaţia pentru Promovarea Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii –IAŞI
Eduard COSTIN, Preşedinte, Adrian PIEPTU, Director
Str. Sărăriei, nr. 16, etaj 4, camera 46, cod 6600, Iaşi
Telefon/Fax: 0040232 214680

Fundaţia pentru Sprijinirea Dezvoltării Întreprinderilor Private – Turnu Severin
Bd. Republicii, nr. 73, Turnu-Severin
Telefon/Fax: 0040252 212294

Fundaţia de Afaceri MUREŞ
Silvia POP, Director
Str. Gheorghe Doja, nr. 36, cod 4300, jud Mureş, Târgu Mureş
Telefon: 0040265 169600 Fax: 0040265 169444

Fundaţia "Centrul de Dezvoltare pentru Întreprinderi Mici şi Mijlocii MARAMUREŞ")
Nicolae DĂSCĂLESCU, Preşedinte
Blvd. Unirii, 13/201, cod 4800, jud. Maramureş, Baia Mare
Telefon/Fax: 0040262 437870, 221380

Fundaţia pentru Dezvoltare Economică- EURODEC PLOIEŞTI)
Horia TOMA, *Preşedinte*,
Mihail Alexandru GEAMĂNU, Director Executiv;
Gabriela DRĂGHICI
Bd. Independenţei, nr. 15, cod 2000, Ploieşti
Telefon/Fax: 0040244 113464

Fundaţia Centrul de Dezvoltare pentru Întreprinderi Mici şi Mijlocii –CDIMM–SATU-MARE
Francisc PECSI, *Preşedinte*, *Gabriella MULLER*, *Director Executiv*
Str. Piaţa 25 Octombrie, nr.1, etaj 5, camerele 1,2, cod 3900, OP1-CP82, jud. Satu Mare, Satu Mare
Telefon/Fax: 0040261 717812 ; 717813
E-mail: cdimmsm@p5net.ro

Fundaţia "Centrul de Dezvoltare pentru Întreprinderi Mici şi Mijlocii -TELEORMAN"
Ştefan NEAGOE, *Preşedinte*, *Andrei VIDRIGHIN*, *Director*
Str. Dunării, nr. 178, jud. Teleorman, Alexandria
Telefon/Fax: (+40-47) 311-787 Telefon: (+40-92) 223-198
E-mail: Cdimmtr@fx.ro

Fundaţia pentru promovarea întreprinderilor mici şi mijlocii-TULCEA)
Mădălina PLATANOV, Director, Silvia STEPANOV
Str. Babadag, nr. 163, cod 8800, Tulcea
Telefon: (+40-40) 525-789 Fax: (+40-40) 521-284.172

Fundaţia pentru Iniţierea şi Dezvoltarea Întreprinderilor Mici şi Mijlocii)
Emil POPA, *Director*
Str. Călugăreni, nr. 14, cod 6500, Vaslui
Telefon/Fax: 0040235 315-657

Fundaţia pentru promovarea întreprinderilor mici şi mijlocii -VRANCEA
Marlena COJOCARU
Bd. Dimitrie Cantemir, nr. 1B, cod 5300, Focşani
Telefon/Fax: (+40-37) 616-309 ; 616-857

Centre şi instituţii de consultanţă şi afaceri

Centrul de Afaceri Transilvania Alba-Iulia–CAT ALBA-IULIA
Cosmin Nicolae CLIT, *Director General*
Aurelia Maria CLIT, *Relaţii Publice*, *Doru Ioan BĂDILĂ*, *Consultant*
Str. Regina Maria, nr. 3, cod 2500, jud. Alba, Alba Iulia
Telefon: 0040258 818-987, Fax : 0040258 818 016
E-mail: catalba@apulum.ro

Centrul pentru Dezvoltarea Întreprinderilor Mici şi Mijlocii - Arad
GRUBEI Alexandru, *Director*
Str. Blajului, nr. 3, cod 2900, Arad
Telefon/Fax: 0040257 254-743

SVASTA Consult
Iulian SVASTA, *Director General*
Str. Piaţa Amzei, nr. 7-9 sc. C, apt. 6, etaj 2, sector 1, cod 70174, Bucureşti
Telefon /fax: 004021 3152500, 2128546
E-mail: svasta@svasta.ro; www.svasta.ro

IRIS CENTER România
Adelina VESTEMEAN, *Director*
Str. Londra, nr. 25, sector 1, Bucureşti
Telefon/Fax: 00402 2313293, 00402 2301113
E-mail: Adelina@iriscenter.ro

Centrul ONU pentru Promovarea Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii
Viorel NIŢU, *Director*
Str. Modrogan, nr. 3, sector 1, PO BOX 1-701, Bucureşti
Telefon: 004021 2307627, 2303254, 2122614 Fax: 004021 2307628

Centrul Româno -American pentru Dezvoltarea Întreprinderilor Mici şi Mijlocii
Ioan URSACHE, *Director*
Str. Intrarea Amzei, nr. 1-3 etaj 2, sector 1, Bucureşti
Telefon: 004021 6594975, 312-9698

Centrul pentru Implementarea Managementului Performant -CIMP
Ioan Valentin TIGOIANU, *Director*
Bd. Iuliu Maniu, nr. 1-3, sector 6, cod 77202, Bucureşti
Telefon: 004021 4100173, 4106530 Fax: 004021 4111813; 4113090
E-mail: cimp@servent.cimp.pub.ro

Centrul de Consultanţă Româno -American pentru Încurajarea Iniţiativei Particulare
Ioan URSACHE, *Director*; *Dana MĂRGINEAN*, *Manager*
Intrarea Amzei, nr. 1-3, etaj 2, Sector 1, Bucureşti
Telefon/Fax: 004021 3129698
E-mail: cdimmase@network.fiman.ro

Centrul de Afaceri Transilvania –CAT
Radu Adrian MLESNITA, *Preşedinte*
Bd. Nicolae Titulescu, nr. 4, cod 3400, Cluj-Napoca
Telefon: 0040264 433768; Fax: 0040264 414160
E-mail: cat@codec.ro
http://cat.twf.ro

Centrul de Afaceri Transilvania Deva–CAT DEVA
Flavia Isabela ARSOI, *Director Executiv*
Str. 22 Decembrie, nr. 37A, etaj 2, cod 2700, Deva
Telefon/Fax: 0040254 218111
E-mail: cat@deva.iiruc.ro

Centrul Româno -American de Dezvoltare a Întreprinderilor Private–CRADIP
Dumitru OPREA, Director Executiv, Ecaterina TARGHIR
Str. Bld. Copou, nr. 22, cod 6600, jud. Iaşi, Iaşi
Telefon/Fax: 0040232 212131
E-mail: doprea@mail.cccis.ro

Centrul de Consultanţă pentru Micii Întreprinzători
Mircea FACAŞ, *Director*
Str. Mihai Eminescu, bloc M9, parter, cod 5675, Târgu Neamţ
Telefon/Fax: (+40-33) 662-043.168

Centrul de Afaceri Transilvania Sălaj –CAT SĂLAJ
Ioan MUREŞAN, Director General, Elisabeta DENEŞ
Str. Iuliu Maniu, nr. 9, cod 4700, Zalău
Telefon: 0040260 661037; Fax: 0040260 617221
E-mail: catzalau@gx.logicnet.ro

Centrul de Asistenţă în Afaceri Fîlticeni
Gabriel Lucian GRIGORIU
Str. Republicii, nr. 1, Camera de Comerţ şi Industrie Fălticeni,
Telefon/Fax: 0040230 444959

Centrul Româno -American pentru Dezvoltarea Întreprinderilor Mici şi Mijlocii
Anca DRĂGOI, *Director*
Str. Alexandru Lazăr, nr. 4, etaj 4, cod 1900, jud. Timiş, Timişoara
Telefon/Fax: 0040256 197136

Centrul de Consultanţă Româno -American pentru Dezvoltarea Iniţiativei Private)
Anca DRĂGOI, Director, Simona IOVĂNUŢ
Str. Alexandru Lazăr, nr. 6, cod 1900, Timişoara

Telefon /Fax: 0040256 193251
E-mail: euroinfo@ccit.sorostm.ro

Centrul Româno -German Timişoara
Calea Arcului, nr. 56, Timişoara
Telefon/Fax: 0040256 126731

Institutul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii din România)
Ioan PITURESCU, Vicepreşedinte, Simona CAZACU
Str. Lipscani, nr. 18-20, etaj 2, sector 3, Bucureşti
Telefon: 004021 3126893 Fax: 004021 312-6608
E-mail: cnipmmr@mediafax.ro

Institutul de Management şi Marketing Bucureşti
Ovidiu NICOLESCU, Director
Str. Anghel Saligni, nr. 6, sector 5, Bucureşti
Telefon: 004021 3110575 Fax: 004021 313-0036
E-mail: manager@pcnet.ro.154

Institutul Român de Management –IROMA
Dumitru MAXIM, Director; Mihail DUMITRESCU, Consultant
Str. Povernei, nr. 6-8, sector 1, cod 71124, Bucureşti
Telefon: 004021 3126891 Fax: 004021 3127094
E-mail: iroma@snspa.snspa.ro

Asociaţia Agenţilor Economici cu Capital Privat–Brăila
Gheorghe CARUZ, Preşedinte
Str. Vapoarelor, nr. 1, cod 6100, Brăila
Telefon: 00239 611-544, 613-532 Fax: 004239 614-441

Uniunea generală a Industriaşilor din România filiala Bucureşti
Aura VASILE, Preşedinte
Telefon: 004021 3351350

Uniunea generală a Industriaşilor din România filiala Brăila
Gheorghe VOICULEŢ, Preşedinte
Bd. Cuza-Voda, nr. 164, cod 6100, Brăila
Telefon: 00239 622528

Uniunea generală a Industriaşilor din România UGIR 1903, filiala Dîmboviţa
Ioan FERARIU, Preşedinte
Str. Găiesti, nr. 8-11, cod 0200, Târgovişte
Telefon: 0040245 614321; Fax: 0040245 614582; 004021 3111115

Uniunea generală a Industriaşilor din România UGIR, filiala Olt
Ion BALUTA, Preşedinte
Slatina, cod 0500, Telefon/Fax: 0040249 450823

Confederaţia Întreprinzătorilor Particulari din Judeţul Timiş
Radu NICOSEVICI, Preşedinte
Str. Gen. Praporgescu, nr. 2, cod 1900, Timişoara
Telefon/Fax: 0040256 221426.171

Asociaţia Întreprinzătorilor Particulari, Sibiu -AIP SIBIU
Virgil POPA, Preşedinte; Marina BĂDILĂ
P-ta Mare, nr. 11, cod 2400, Sibiu
Telefon: 0040269 217931 Fax: 00402692 210885

Asociatia Târgul Fermierilor –ATF
Anatolie SOCOLOVSCHI, DirectorExecutiv
Anca Cornelia SOCOLOVSCHI
Str. Basarabilor, nr. 25, cod 0450, Curtea de Argeş
Telefon: 0040248 721709, 215500, 00402722 203-467
Fax: 0040248 215500, 712809, E-mail: tgf@pitesti.ro

Asociaţia Femeilor Întreprinzătoare –AFI Agenţia PRO-FAMILIA
Ioana Doina IGNAT, Preşedinte, Voichiţa CIOTMONDA
Nicoleta SABO
Str. Gheorghe Pop de Băseşti, nr. 1 cod 4400, Bistriţa
Telefon/Fax: 0040263) 233101, E-mail: romita@elcom.ro

Asociaţia Fermierilor din România –AFR
Adrian RĂDULESCU, Preşedinte, Adelina POPESCU
Bd. Carol I, nr. 17, sector 2, Bucureşti
Telefon: (+40-1) 312-5947

Clubul Oamenilor de Afaceri "TAMIS CLUB"
Str. Gen. Praporgescu, nr. 2, cod 1900, Timişoara
Telefon: (+40-56) 221-426

Asociaţia Oportunităţi de Afaceri pentru Femei
Elena LASLU, Preşedinte
Str. G. Enescu, nr. 27-29, Bucureşti, Telefon: o722670943

Asociaţia Femeilor Manager din Timişoara
Maria Ladany HORGOŞ, Preşedinte
Piaţa Huniade, nr. 1, complex Modex, et. 2, Timişoara

Asociaţia Femeilor Manager din Braşov
Luana POPA, Preşedinte
Str. Traian, nr. 81, cod 2200, Braşov
Telefon/Fax: 0040268 331709
E-mail: c2design@rdsbv.ro

Asociaţia Femeilor Întreprinzător din România
Cristina GRIGORESCU, Preşedinte
Str. Mendeleev, nr. 36-38, et.3, cam. 47, Bucureşti
Telefon: 004021 2420060
E-mail: cgrigorescu@kasta.com

Asociaţia Oamenilor de Afaceri
Florin POGONARU, Preşedinte
Bd. Mircea Eliade, nr. 1, sector 1, Bucureşti
Telefon: 004021 2221541, 004021 2221542

Incubatoare de afaceri şi parcuri tehnologice

Asociaţia Incubator de Afaceri INCAF Brăila
Mircea BĂLAN, Director General
Str. Galaţi, nr. 346, corp C, Brăila, Jud. Brăila
Telefon/Fax: 0040239 616555

Centrul de Transfer Tehnologic, Inovare şi Afaceri Prahova S.A
Str. Bucureşti, nr. 39, cod 2000, Ploieşti
Telefon/Fax: 0040244 176541, E-mail: adr@csd.univ.ploiesti.ro

Centrul Incubator Tehnologic şi de Afaceri CITAF
Ioan PITURESCU, Director
Sos. Olteniţei, nr. 103, sector 4, Bucureşti
Telefon: 004021) 3323195; Fax: 004021 3323195
E-mail: pituresc@mec.ictcm.ro

Centrul Regional de Inovare, Implementare şi Aplicare a Invenţiilor-Craiova
Gheorghe MANOLEA, Director
Str. Libertăţii, nr. 15, cod 1100, Craiova
Telefon/Fax: 0040251 134880
E-mail : gmanolea@administrativ.ncv.ro

Centrul Regional de Inovare, Implementare şi Aplicare a Invenţiilor -Miercurea-Ciuc
Berta BENEDEK, Director General
Str. Harghita, nr. 98, cod 4100, Miercurea Ciuc
Telefon: 0040266 172237 Fax: 0040266 110491
E-mail: biichr@topnet.ro

Centrul Regional de Inovare, Implementare şi Aplicare a Invenţiilor -Iaşi
Eftimie NIŢESCU, Director
Str. Elena Doamna, nr. 37, cod 6600, Iaşi
Telefon/Fax: 0040232 117562

Centrul Regional de Inovare, Implementare şi Aplicare a Invenţiilor -Tg. Mureş
Octavian PLEŞA, Director
Str. Zorilor, nr. 1, cod 4300, Târgu -Mureş
Telefon: 0040265 125754 ; Fax : 0040265 136471

Centrul Regional de Inovare, Implementare şi Aplicare a Invenţiilor -Sibiu
Ştefan SOIMAN, Director General
Str. Tractorului, nr. 14, jud. Sibiu, Sibiu
Telefon: 0040269 231130 Fax: 0040269 231191
E-mail: cipasib@magicnet.ro

Centrul de Tehnologii, Inovare şi Afaceri
Ovidiu GARTING, Preşedinte
Bd. Eroilor, nr. 2, Braşov
Telefon: 0040272112921, Fax: 0040272 150274

Fundaţia SIDES - INCAF Slobozia
Doiniţa PLOPIAN, Preşedinte
Calea Bucureşti, nr. 28, Urziceni
Telefon: 0040243 256126, Fax: 0040243 256126
E-mail: doina@sides.ro

Institutul Naţional de Inventică Iaşi
Vitalie BELOUSOV, Director
Bd. Copou, nr. 1, Iaşi
Telefon: 0040232 214863; Fax: 0040232 214764

Centrul de Inovare şi Incubare, Timişoara
Corina DRAGOMIRESCU, Director
Str. Republicii, nr. 21, Timişoara
Telefon: 0040256 199808; Fax: 0040256 199808

Instituţii responsabile pentru dezvoltarea calităţii

Organisme Acreditate pentru Certificarea Sistemelor Calităţii

Asociaţia de Acreditare Română – RENAR
Str. Gral. Berthlot, nr. 24, sector 1, Bucureşti
Telefon: 004021 3101291; Fax: 004021 3101390
E-mail: renar@renar.ro

AEROQ
Str. Vergului, nr. 57, sector 2, Bucureşti
Telefon : 0745.010.108; 004021 2555167; Fax : 0745.731.010; 004021 2555167
E-mail: aeroq@mb.roknet.ro; www.aeroq.ro

SRAC - Societatea Română pentru Asigurarea Calităţii
Str. Th. Buranda, nr. 6, Sector 1, Bucureşti
Telefon: 004021 313.63.35; Fax: 004021 313.23.80
E-mail: srac@dnt.ro; www.srac.ro

Registrul Auto Român Organismul de Certificare Sisteme de Management -RAR – OCS
Calea Griviţei, nr. 391, sector 1, Bucureşti
Telefon: 004021 224.13.86; Fax : 004021 224.13.86
E-mail: ocs@rarom.ro; www.rarom.ro

ORGANISMUL DE CERTIFICARE SA
Bdul Basarabia , nr. 250, Sector 3 Bucureşti
Telefon: 004021 2554834; 004021 255.16.36; Fax: 004021 2554834, Mobil: 094.368.707
E-mail: simtex-oc@simtex.ro; www.simtex.ro

Autoritatea Feroviară Română AFER OCS
Calea Griviţei, nr. 393, sector 1, Bucureşti
Telefon: 004021 224.19.60; 004021 2241172; Fax:004021 2241832; 004021 224.05.97
E-mail: ocs.afer@ro; www.afer.ro

SC QUALITAS SA
Str. Spătaru Preda, nr 20, bl. 97A, sc. 1, et. 1, ap. 6, Sect. 5, Bucureşti
Telefon: 004021 4244800; 004021 4244801; Fax : 004021 4244800; 004021 4244801
E-mail: qualitas@rol.ro; qualitassa@yahoo.com; http://www.angelfire.com/super2/qualitas

MOODY INTERNAŢIONAL SRL
Bdul Unirii, nr.71, bl. G2C, sc. 2, ap. 37, Sect. 3, Bucureşti
Telefon: 004021 3237956; 004021 3224450; Fax: 0040213274826
E-mail: moody@moody.ro; www.moody.ro

SGS ROMÂNIA SA
Calea Şerban Vodă, nr.38, Sector 4, Bucureşti
Telefon: 004021 3354683; Fax: 004021 3354618
E-mail: ovidiu_mantho@sgs.ro

SC CERTROM SA
Str. Atomiştilor, nr.111, Măgurele, Bucureşti
Telefon: 004021 4930075; Fax: 004021 4930075

SC QUALITY CERT SA
Str. Panduri, nr. 94, Sector 5, Bucureşti
Telefon/Fax: 00421 4117151; Telefon: 004021 4107720

Organisme Acreditare Pentru Certificarea Produselor

AEROQ
Şos. Vergului, nr. 57, Sector 2, Bucureşti
Telefon: 004021 2555167; Fax: 004021 2555167
E-mail: aeroq@mb.roknet.ro; www.aeroq.ro

Institutul Naţional de Cercetare Dezvoltare pentru Maşini şi Instalaţii destinate Agriculturii şi Industriei Alimentare
Str. Ion Ionescu de la Brad, nr. 6, Sector 1, Bucureşti
Telefon: 004021 2307858; 00421 2300165; 004021 2300160; 004021230.97.52; Fax :004021 2307858,
E-mail: icsit@sunu.rnc.ro; www.inma.ro

SC QUALITAS SA
Str. Spătaru Preda, nr. 20, bl. 97A, sc. 1, et.1, ap. 6, Sect 5, Bucureşti,
Telefon: 004021 4244800;004021 4244801; Fax : 004021 4244800; 004021 4244801
E-mail: qualitas@rol.ro; qualitassa@yahoo.com; http://www.angelfire.com/super2/qualitas

Institutul de Cecetare pentru Electrotehnică -SC ICPE SA
Splaiul Unirii, nr. 313, Sector 3, Bucureşti
Telefon: 004021 3467265, 004021 3467268; Fax: 004021 3467265, 004021 3467268

SRAC CERTSERV
Str. Ion Slavici, nr. 9, Sector 1 Bucureşti,
Telefon: 004021 3100825, 004021 3111967, 004021 3136335; Fax : 004021 3132380
E-mail :srac@dnt.ro
www.srac.ro

INSCERT SRL
Str. Mihail Kogălniceanu, Bl. C3, Sc. A, Et. 2, Ap. 4, Ploieşti,
Telefon/Fax: 00402044 135694

CNIEP – LAREX LAREXCERT
Şos. Vitan – Bârzeşti, nr. 1, sector 4, Bucureşti
Telefon: 004021 3347865; 004021 3345702; Fax: 004021 3345142
E-mail: larex@dial.kappa.ro

Institutul Naţional pentru Cercetare Dezvoltare Măsurători pentru Ingineria Electrică ICMET CERT
Calea Bucureşti, nr. 14, Craiova

Telefon: 0040251 437795, 0040251 436866; Fax : 0040251 416726, 0040251 415482
E-mail: cert@icmet.ro; www.icmet.ro

SC QUALITY CERT
Şos. Panduri, nr. 94, Sector 5, Bucureşti
Telefon/Fax: 004021 4117151

ROMCONTROL – SA
Bd. Nicolae Bălcescu, nr. 22, sector 1, Bucureşti
Telefon: 004021 3141487

Organisme Acreditare pentru Certificarea Sistemelor de Management de Mediu

SRAC - Societatea Română pentru Asigurarea Calităţii
Str. Th. Buranda, nr. 6, Sector 1, Bucureşti
Telefon: 004021 3136335; Fax : 004021 3132380
E-mail: srac@dnt.ro; www.srac.ro

Instituţii financiare, bănci:

BĂNCI:
Banca Comercială Română BCR
Bd. Regina Elisabeta, nr. 5, sector 3, Bucureşti
Telefon: 004021 3111902 or 004021 3122096

Banca Europeană pentru Reconstrucţie şi Dezvoltare EBRD
Salvatore CANDIDO
Str. J.L. Calderon, nr. 38, Sector 2
Bucureşti
Telefon: 004021 2027120 or 2027110

Banca Reiffeisen
Steven Cornelius Van Groningen, President
Bd. Unirii, nr. 74, Bucureşti
Telefon: 004021 3020000 or 3262209

Banca Română pentru Dezvoltare BRD- Societe General
Bogdan BALTAZAR, Preşedinte
Str. Doamnei, nr. 4, sector 3, Bucureşti
Telefon: 004021 3133200 or 3121562

Banca Comercială "Ion Tiriac"
Antony J.J.M.Van Der Heijden, Preşedinte
Str. Nerva Traian, nr. 3, bl.M101, sector 3, Bucureşti
Telefon: 004021 3025600 or 3025805

Casa de Economii şi Consemnaţiuni C.E.C.
Constantin TECULESCU, Preşedinte
Calea Victoriei, nr. 13, sector 3, Bucureşti
Telefon: 0040213121604 or 3125425

Banca Mondială
Bd. Dacia, nr 83, sector 2, Bucureşti
Telefon: 004021 2101804
Fax: 004021 2102021

Banca pentru Mica Industrie şi Libera Iniţiativă MINDBANK
Ioan PRUNDUŞ, Preşedinte
Calea Griviţei, nr. 24, sector 1, Bucureşti
Telefon: 0040213030700 or 3030732

EXIMBANK Banca de Export Import a României
Mariana DIACONESCU, Preşedinte
Splaiul Unirii, nr. 15, sector 5, Bucureşti
Telefon: 0040213366162 or 3366176

BANC POST
Elena PETCULESCU, Preşedinte
Str. Libertăţii, nr. 18, bl.104, sector 5, Bucureşti
Telefon : 004021 336.11.25, or 3361124

Banca Românească S.A.
Petru RAREŞ, Preşedinte
Telefon : 004021 3213624 or 3211601

Banca TRANSILVANIA
Iosif POP, Preşedinte
Bd. Eroilor, nr. 36, cod 3400, Cluj-Napoca
Telefon: 0040264 198833 or 198832

Banca Comercială ROBANK S.A.
Mustafa AYAN, Preşedinte
Bd. Unirii, nr. 59, sector 3, Bucureşti
Telefon: 004021 3225700 or 3226885

Banca Naţională a României BNR
Mugur ISĂRESCU, Guvernator
Str. Lipscani, nr. 25, sector 3, Bucureşti,
Telefon: 004021 3130410 or 31016030

Alpha Bank Romania
Eleftherios IOANNOU, Preşedinte
Bd. Unirii, nr. 68, sector 3, Bucureşti
Telefon: 004021 2092100 or 2316574

Volksbank România
Str. Colţea, nr. 8, sector 3, Bucureşti
Telefon: 004021 3039380/81

Banca Comercială "CARPATICA"
Calea Plevnei, nr. 98, bl.108, sector 1, Bucureşti
Telefon: 004021 2221300 or 2221301

HVB Bank Romania
Str. Grigore Mora, nr. 37, sector 1, Bucureşti

Fonduri de garantare a creditelor

Fondul Naţional de Garantare a Creditelor pentru IMM – FNGCIMM
Aurel ŞARAMET, Preşedinte
Calea Victoriei, nr. 155, tronson 5, bl. D1, et. 6, sector 1, Bucureşti
Telefon : 004021 3101937 ; Fax : 004021 3101857

Fondul de Garantare a Creditelor pentru Întreprinzătorii Privaţi
Sorin COCLITU, Preşedinte
Str. Mătăsari, nr. 46, Sector 2, Bucureşti
Telefon: 004021 2503220 Fax: 004021 2503318
E-mail: frgc@arexim.ro

Fondul Rural de Garantare a Creditelor
Veronica TOMCEA, General Director
Str. Occidentului, nr. 5, sector 1, Bucureşti
Telefon: 004021 3125463

Instituţii de microcrdite

Fondul Româno -American Pentru Investiţii
John KLIPPER, Preşedinte
Str. Vasile Contra, nr. 4, Sector 2, cod 70138, Bucureşti
Telefon: 0040212100701; Fax: 0040212100713

Fondul Român Post Privatizare

Rober M. LUKE, Director
Str. Frumoasa, nr. 42A, sector 2, Bucureşti
Telefon: 004021 2224810; Fax: 004021 2224829
E-mail: ged@com.pcnet.ro

Fondul România & Moldova
C. Richard HARD, Director
Calea Victoriei, nr. 222 Clădirea RomPetrol, et.2, cam.204
Telefon/Fax : 004021 214.07.03

ADVENT CENTRAL AND EASTERN EUROPE II
Gelu TUDOSE şi Emanuela POPA-RADU , Manageri de programe
Telefon/Fax : 004021 211.16.02
E-mail : Gtudose@romania.adventinternational.com

Fonduri de capital de risc

ORESA Venture SA

C*ornel MARIAN, Persoană de contact*
Str. Popa Savu, nr. 24, sector 1, Bucureşti
Telefon : 004021 2234245 or 2221877
Fax : 004021 2221807

Programe de credite nerambursabile pentru IMM-uri

Programul PHARE 2000- B2 Component
Web site: www.infoeuropa.ro

Programul RICOP
Program de Reconstrucţie Industrială şi Reconversie Profesională – Componenta Finanţare IMM
web site : www.ricop-imm.ro
Public Finance Ministry Unit for Implementation RICOP Programme
Telefon: 004021 3368524, Fax: 004021 3124284
Delegaţia Comisiei Europene în România, Bucureşti
Telefon: 00421 2035400
Fax: 00421 2302453

Programul SAPARD
Program Special de Pre -Aderare pentru Agricultură şi Dezvoltare Rurală – SAPARD
Telefon/Fax: 004021 3124444
E-mail: danasuteu@k.ro

DEG, Societatea Germană de Investiţii şi Dezvoltare
Departamentul –Finanţare Programe
Postfach 450340
D – 50878 Koln
Telefon: 0049 0 221 4986-476
Fax: 0049 0 221 4986-176
E-mail: ppp@deginvest.de

Alte instituţii financiare

Cooperativa Ecumenică de Dezvoltare
Str. Anastasie Panu, nr. 3C, bl. A16, sc.A, ap.2, Bucureşti
Telefon: 004021 3325221 or 3235216

Centrul de Dezvoltare Economică CDE
Str. Bastiliei, nr. 33, sector 1, Bucureşti
Telefon: 004021 2120730 or 2120731 or 2121101
Fax: 004121 2120729

Fundaţia FAER
Telefon: 0042065 524851 or 511446
E-mail: faems@orizont.net

Fundaţia LAM
Str. Principală, nr. 222, Comuna Ilieni, Jud. Covasna
Telefon/Fax : 0040267 314974

Societatea Sogelease – 100% capital al BRD – Societe Generale
Rodica CLARU, Contact PERSONAL
Str. Doamnei, nr. 4, sector 3, Bucureşti
Telefon: 00421 3133200/1430

Kreditanstalt fur Wiederaufbau (KfW) Germania
5-9, Palmengartenstr
D – 60325 Frankfurt am Main
Telefon: 0049 0 697431-0, Fax: 0049 0 697431-2944

Fondul Internaţional pentru Dezvoltare Agricolă
Telefon/Fax : 0040258 835343

Agenţia Naţională pentru Dezvoltare şi Reconstrucţie a Zonelor Miniere – ANDIPRZM
Cornelia Popescu, persoană de contact
Telefon: 004021 3100660
E-mail: pc.and@yahoo.com

Puncte de contact pentru vânzări, export-import şi Joint -Venture

Camera de Comerţ şi Industrie a României şi a Municipiului Bucureşti
Blvd. Octavian Goga, nr. 2, Bucureşti
Telefon: 004021 3229535 or 3229536
Fax: 004021 3229502 or 3229549
E-mail: crotaru@ccir.ro

Camera de Comerţ, Industrie şi Agricultură ALBA
Str. Frederic Mistral, nr. 3, Alba-Iulia
Telefon: 058-81.27.99, 81.17.72
Fax: 058-81.17.71
E-mail: cciaalba@apulum.ro

Camera de Comerţ, Industrie şi Agricultură ARAD
Str. Cloşca, nr. 5, Arad 2900
Telefon: 057-20.88.00-49 , Fax: 057-25.42.00, 25.22.12
E-mail: ccia@ccia-arad.ro
Website: www.ccia-arad.ro

Camera de Comerţ şi Industrie ARGEŞ
Str. General Vasile Milea, nr. 1, Pitesti 0300
Telefon: 048-21.92.00, 21.26.50, 22.28.50
Fax: 048-21.26.50, 21.92.00
E-mail: ccia@geostar.ro
Web-site:www.geostar.ro/ccia
Cîmpulung: Phone/fax: 048-83.10.47
Curtea de Argeş: Phone/fax: 048-72.22.98

Camera de Comerţ, Industrie şi Agricultură BACĂU
Str. Libertatii, nr. 1, Bacău 5500
Telefon: 034-17.02.23, 17.00.10, 17.01.79, 17.10.71
Fax: 034-17.10.70, 17.04.00, 17.60.11
E-mail: camerabc@cciabc.ro

Camera de Comerţ şi Industrie BIHOR Str. Roman Ciorogariu, nr. 65, Oradea 3700
Telefon: 059-41.78.07; 059-13.50.17, Fax: 059-47.00.15
E-mail: secretariat@ccibh.ro
Website: www.ccibh.ro

Camera de Comerţ, Industrie şi Agricultură BOTOŞANI
Str. Dragoş Vodă, nr. 7, Botoşani 6800
Telefon: 031-51.36.30, 51.35.84, 51.35.91, Fax: 031-51.75.32
E-mail: ccia@petar.warpnet.ro
Website: www.petar.ro/cciabt

Camera de Comerţ şi Industrie BRAŞOV
Bd. M. Kogălniceanu, nr. 18-20, bl.1K, Braşov 2200
Telefon: 068-41.23.57, 092-52.57.95, 092-52.57.96
Mobil: 098-60.25.60, 098-60.25.61 , Fax: 068-47.73.33
Website: www.ccibv.ro
E-mail:ccibv@ccibv.ro

Camera de Comerţ, Industrie şi Agricultură BRĂILA
Str. Pensionatului, nr. 3, Brăila 6100
Telefon: 039-61.43.24, 61.37.16, 61.31.72
Fax: 039-61.37.16, 61.31.72
E-mail:cciabr@brx.ssibr.ro

Camera de Comerţ, Industrie şi Agricultură BUZĂU
Bd. Unirii, bloc 10 BCD, parter, Buzău 5100
Telefon: 038-41.47.19, 42.43.79, 43.42.39 , Fax: 038-42.45.71
E-mail: interne@buzau.ro

Trade Register Office: cci@buzau.ro

Camera de Comerţ şi Industrie CARAŞ-SEVERIN
Str. Petru Maior, nr. 71, Resiţa 1700
Telefon: 055-21.13.16, 21.58.29, 21.51.13, Fax: 055-22.01.14
E-mail:ccia@cs.ro

Camera de Comerţ, Industrie şi Agricultură CĂLĂRAŞI
Str. Progresului, bloc B.B.B., et. 3, Călăraşi 8500
Telefon: 042-31.11.61, 31.69.06, 31.19.67, Fax: 042-31.89.40
E-mail:cciacl@satline.ro

Camera de Comerţ, Industrie şi Agricultură CLUJ
Str. Horea, nr. 3, Cluj-Napoca 3400
Telefon: 064-43.22.29, 43.22.20, 43.23.95, Fax: 064-43.28.00
E-mail: office@ccicj.ro, Website: www.ccicj.ro

Camera de Comerţ, Industrie, Agricultură şi Navigaţie CONSTANŢA
Str. Mircea cel Batrân, nr. 84, bl.MF 1, mezanin Constanţa 8700
Telefon: 041-61.98.54, 61.83.48, 61.39.07, Fax: 041-61.94.54
Str. Lahovari nr. 98, Constanţa
Telefon: 041-69.46.64, 69.46.07, Fax: 041-69.46.83
E-mail: office@ccina.ro, Website: www.ccina.ro

Camera de Comerţ şi Industrie COVASNA
Str. Oltului, nr. 17, Sf. Gheorghe 4000
Telefon: 067-35.16.77, 31.63.58, Fax: 068-31.03.55
E-mail: ccicov@cosys.ro

Camera de Comerţ, Industrie şi Agricultură DÂMBOVIŢA
Str. Câmpulung, nr. 6A, Târgovişte 0200
Telefon: 045-21.03.18, 21.09.15, Fax: 045-21.12.02
E-mail: ccidb@starnets.ro

Camera de Comerţ şi Industrie DOLJ
Str. Brestei, nr. 21, Craiova 1100
Telefon: 051-41.44.37, 41.23.79, 41.88.76; 051-41.88.76
Fax: 051-41.26.52, 41.16.28
E-mail: ccidj@ccidj.ro

Camera de Comerţ, Industrie şi Agricultură GALAŢI
Str. Mihai Bravu, nr. 46, Galaţi 6200
Telefon: 036-46.05.45, 46.03.12, 46.11.88, Fax: 036-46.06.50
E-mail: camcomin@xnet.ro, cciagal@xnet.ro

Camera de Comerţ, Industrie şi Agricultură GIURGIU
Bd. CFR, nr. 58, Giurgiu 8375
Telefon: 046-21.54.44, 21.30.94, Fax: 046-21.37.32
E-mail: cciagr@intercomp.ro

Camera de Comerţ şi Industrie GORJ
Str. Eroilor, nr. 36, Tg. Jiu 1400
Telefon: 053-21.34.14, 21.43.87, 21.43.91, Fax: 053-21.77.79
E-mail: ccigj@intergorj.ro

Camera de Comerţ şi Industrie HARGHITA
Str. Libertăţii, nr. 15, Miercurea-Ciuc 4100
Telefon: 066-17.18.02, 17.22.53, 17.11.07, 17.15.91
Fax: 066-17.19.35, 17.14.83
E-mail: office@ccihr.ro; orc@ccihr.ro; Website:www.ccihr.ro

Camera de Comerţ şi Industrie HUNEDOARA
Str. 1 Decembrie, nr. 23, Deva 2700
Telefon: 054-21.29.24, 21.67.92; 054-21.47.98, 21.48.65
Fax: 054-21.89.73
E-mail: ccihd@mail.recep.ro
Website:http://www.ccihd.recep.ro/cadru.htm

Camera de Comerţ, Industrie şi Agricultură IALOMIŢA
Str. Cuza -Vodă, nr. 2, Slobozia 8400
Telefon: 043-23.13.52,23.54.51, 23.13.53
Fax: 043-23.01.05, 23.13.53
E-mail: cciail@xnet.ro

Camera de Comerţ şi Industrie IAŞI
Bd. Carol I, nr 27, Iaşi 6600
Telefon: 032-21.45.20, 11.77.57/101, 21.27.55
Fax: 032-21.45.30
E-mail: cciais@mail.dntis.ro; Website: www.cciasi.dntis.ro

Camera de Comerţ şi Industrie ILFOV
Str. Walter Mărăcineanu, nr. 1-3, sector 1, scara 5, etaj 4
Bucureşti
Telefon: (40)1-310.21.73, 313.91.97
Fax: (40)1-310.21.73, 313.91.97
E-mail: ccilfov@isp2.acorp.ro, ccilfov@starnet.ro

Camera de Comerţ şi Industrie MARAMUREŞ
Bd. Unirii, nr. 16, Baia Mare 4800
Telefon: 062-22.50.12, 22.15.10, 22.17.03, Fax: 062-22.57.94
E-mail: cci@sintec.ro; Website: www.ccimm.ro

Camera de Comerţ, Industrie şi Agricultură MEHEDINŢI
Str. Smârdan, nr. 29, Drobeta - Tr. Severin 1500
Telefon: 052-31.02.82, 31.02.81, 31.27.76, Fax: 052-31.27.36
E-mail: secretariat@ccia.mehedinti.ro;
Website: www.ccia.mehedinti.ro

Camera de Comerţ, Industrie şi Agricultură MUREŞ Str. Primăriei, nr.1, Tg. Mureş 4300
Telefon: 065-16.92.18, 16.70.13, Fax: 065-16.92.19
E-mail: office@cciams.ro

Camera de Comerţ şi Industrie NEAMŢ
Str. Decebal, nr. 33, Piatra – Neamţ 5600
Telefon: 033-21.66.63, 23.20.10, 23.20.20, 094-60.68.38
Fax: 033-21.66.57, 23.20.70
E-mail: ccint@csc.ro

Camera de Comerţ, Industrie şi Agricultură OLT
Str. Nicolae Titulescu, nr. 49, Slatina 0500
Telefon: 049-43.91.07, 43.10.80, Fax: 049-43.91.09
E-mail: cciaolt@slatina.ro

Camera de Comerţ şi Industrie Prahova
Str. Cuza Voda nr. 8, Ploieşti, cod poştal 2000
Telefon: 044-11.74.22, 14.34.27, 11.45.30, 12.63.31
Fax: 044-11.25.52, 11.45.30
E-mail: cciph@interplus.ro

Camera de Comerţ, Industrie şi Agricultură Satu-Mare
Str. Decebal nr. 4, Satu Mare, cod poştal: 3900
Telefon: 061-71.07.90, 71.40.37, Fax: 061-71.07.90
E-mail: cci@cciasm.ro

Camera de Comerţ şi Industrie SALAJ
Str. Corneliu Coposu, nr. 3, Zalău 4700
Telefon: 060-61.46.12, 66.10.30, Fax: 060-61.41.95
E-mail: ccisalaj@ccisalaj.ro

Camera de Comerţ, Industrie şi Agricultură SIBIU
Str. Telefoanelor, nr. 1, Sibiu 2400
Telefon: 069-21.05.03, 21.70.04, 21.78.93, Fax: 069-21.18.31
E-mail: cciasb@cciasb.ro

Camera de Comerţ şi Industrie SUCEAVA
Str. Universităţii, nr. 15-17, Suceava 5800
Telefon: 030-52.15.06, 52.29.37, Fax: 030-52.00.99, 52.15.06
E-mail: cci@suceava.iiruc.ro

Camera de Comerţ, Industrie şi Agricultură TELEORMAN
Str. Ion Creangă, nr 57, Alexandria 0700
Telefon: 047-31.61.92, 31.02.19, Fax: 047-31.02.19
E-mail: cciatr@cictelnet.ro

Camera de Comerţ, Industrie şi Agricultură TIMIŞ
Calea Victoriei, nr. 3, Timişoara 1900
Telefon: 056-19.07.66, 19.07.69, 19.07.71, 19.33.22, 19.33.86, 19.07.72, Fax: 056-19.03.11, 19.92.11
E-mail: cciat@cciat.ro; Website: www.cciat.ro

Camera de Comerţ, Industrie şi Agricultură TULCEA
Str. Mica, nr. 1, Tulcea 8800
Telefon: 040-53.24.45, 53.24.46, 095-59.48.99, Fax: 040-53.24.44
E-mail: cciatl2@x3m.ro

Camera de Comerţ şi Industrie VASLUI
Str. Nicolae Iorga, nr. 82 , Vaslui 6500
Telefon: 035-36.10.40, 31.14.42, 31.16.86, Fax: 035-36.10.39
E-mail: ccivs@mail.quantum.ro
Website: www.quantum.ro/~ccivs/index.htm

Camera de Comerţ şi Industrie VÂLCEA
Str. Regina Maria, nr. 39, Râmnicu-Vâlcea 1000
Telefon: 050-73.42.00, 73.92.63, 73.45.56, Fax: 050-73.28.36
E-mail: ccivl@ccivl.ro; Website: www.ccivl.ro

Camera de Comerţ, Industrie şi Agricultură VRANCEA
Str. Cuza Vodă, nr. 14, Focşani 5300
Telefon: 037-21.32.10, 21.33.99, Fax: 037-21.32.10, 21.33.39
E-mail: mark2@ccia-vn.bbs.ro; Website: http://cciavn.bbs.ro

Balkan Centre for Cooperation among SMEs
Adrian MUSTAŢĂ
Str. Poteraşi, nr. 11, sector 4, Bucureşti
Telefon: 004021 3362171; Fax: 004021 3361843
www.mimmc.ro/bcsme; E-mail: Adrian.mustata@mimmc.ro

Autoritatea pentru şi Administrarea Participaţiilor Statului Privatizare (APAPS)
Str. Cpt. Av. Alexandru Şerbănescu, nr. 50 sector 1, cod 715151, Bucureşti
Tel: 004021 303 6122, Fax: 004021 3036547
E-mail: infopublic@apaps.ro